



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ZMĚNA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VÝROBNÍ
SPOLEČNOSTI**

CHANGE OF SYSTEM OF REWARDING IN THE PRODUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Sedláčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Sedláčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Změna systému odměňování ve výrobní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Změna odměňování pracovníků, na základě nových poznatků získaných empirickým šetřením. Návrh obsahuje mzdový předpis, návrh kariérního řádu a vyčísluje náklady na změnu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 913 s. ISBN 978-80- 247-5258-7.

DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. Abeceda mzdové účetní. Olomouc: Anag 2018. 632 s. ISBN 978-80-7554-117-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-8- -7179-893-4.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o systému odměňování a motivaci zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě. Za cíl si klade zanalyzovat současný systém odměňování, a pomocí nových poznatků získaných empirickým šetřením navrhnout možnou změnu v systému odměňování. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti odměňování. Praktická část zkoumá současný stav ve firmě, součástí je dotazníkový výzkum. Závěrečná část práce obsahuje možné návrhy zlepšení a v neposlední řadě ekonomické zhodnocení navržených změn.

Abstract

This thesis deals the system of remuneration and motivation of employees in a production company. The purpose is to analyze the current remuneration system and propose a possible change in the remuneration system with new knowledge gained through empirical research. The theoretical part defines the basic concepts of remuneration. The practical part examines the current situation in the company, includes a questionnaire research. The final part of the thesis contains possible suggestions for improvement and last but not least economic evaluation of the proposed changes.

Klíčová slova

Mzda, plat, mzdový systém, odměňování, mzdový předpis, motivace, benefity.

Key words

Wage, salary, rewarding, wage regulation, motivation, benefits.

Bibliografická citace

SEDLÁČKOVÁ, Veronika. *Změna systému odměňování ve výrobní společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116464>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. 5. 2019

.....

Bc. Veronika Sedláčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné vedení, věcné konzultace i za poskytnutí cenných připomínek v průběhu zpracování této práce. Poděkování patří rovněž jednateři a zaměstnancům analyzované společnosti za ochotu a zprostředkování potřebných informací. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu ve studiu.

Obsah

Obsah

Úvod.....	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Cíle práce a metodika	8
2 Teoretická východiska práce	10
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
2.2 Definice a význam odměňování	11
2.3 Odměňování dle zákoníku práce	12
2.4 Vymezení pracovněprávního vztahu.....	13
2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	13
2.5.1 Dohoda o provedení práce	14
2.5.2 Dohoda o pracovní činnosti	14
2.6 Stěžejní pojmy z oblasti odměňování	14
3 Mzdový systém	19
3.1 Mzdový systém podniku	19
3.2 Tvorba mzdového systému	20
3.2.1 Vnější	21
3.2.2 Vnitřní	22
3.3 Tarifní soustava	22
3.3.1 Tarifní stupnice	23
3.4 Mzdové formy	24
3.4.1 Časová mzda	24
3.4.2 Úkolová mzda	24
3.4.3 Prémie	25
3.4.4 Smluvní mzda	26
3.4.5 Účast na hospodářském výsledku	26
3.4.6 Dodatkové mzdové formy	26
4 Motivace	27
4.1 Typy motivace.....	27
4.1.1 Motivace vnitřní.....	27
4.1.2 Motivace vnější.....	27
4.2 Teorie motivace.....	28
4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	28
4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	29
4.2.3 ERG teorie	29
4.2.4 Expektační teorie	29
4.2.5 Teorie X a Y	30
5 Produktivita práce	31

5.1	Standardní výkon	31
5.2	Výpočet produktivity práce.....	31
5.3	Faktory ovlivňující produktivitu práce.....	32
5.4	Zvyšování produktivity práce	33
PRAKTICKÁ ČÁST		34
6	Představení společnosti.....	34
6.1	Popis společnosti.....	34
6.2	Předmět podnikání	35
6.3	Vlastnické vztahy	36
6.4	Postavení na trhu	36
6.5	Finanční situace podniku.....	36
6.6	Orientace firmy na trhu	37
6.6.1	Soukromý sektor	37
6.6.2	Veřejný sektor	37
6.6.3	Zahraniční trhy.....	37
7	Analýza současného systému odměňování	38
7.1	Hospodaření firmy a vývoj mzdových nákladů	38
7.1.1	Hospodaření firmy ve sledovaném období	39
7.1.2	Vývoj mzdových nákladů	42
7.2	Charakteristika zaměstnanců.....	44
7.2.1	Popis profesního složení žen.....	45
7.2.2	Popis profesního složení mužů	47
7.2.3	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018	50
7.3	Produktivita práce	50
7.4	Současné odměňování	52
7.4.1	Odměňování jednotlivých pozic	54
7.4.2	Benefity.....	58
7.5	Rozbor konkurence v oboru	60
8	Výzkumná část.....	64
8.1	Metodika	64
8.2	Výzkumné otázky.....	66
8.3	Dotazníkové šetření.....	67
8.4	Rozhovor s jednatelem.....	80
8.5	Rozhovor se svářečem.....	82
8.6	Celkové zhodnocení analytické části	83
8.7	SWOT analýza	85
9	Návrh změn v systému odměňování	87

9.1	Návrh nového mzdového předpisu, kariérní řád	88
9.2	Úprava mezd vybraných profesí	88
9.3	Týden dovolené nad rámec zákonné doby	90
9.4	Zdravotní volno	92
9.5	Snížení počtu zaměstnanců	93
9.6	Odměny za odpracované roky	94
9.7	Řešení nákladové zátěže způsobené přezaměstnaností	95
9.8	Ostatní nefinanční změny	96
9.9	Zhodnocení navržených změn	97
9.9.1	Ekonomické zhodnocení	97
9.9.2	Nefinanční přínosy navržených změn	98
Závěr		100
Zdroje		103
Seznam obrázků		106
Seznam tabulek		106
Seznam grafů		107
Přílohy		108

Úvod

Pro kteroukoliv firmu, potažmo jejich majitele, jsou klíčové lidské zdroje. Ty se v posledních letech staly důležitou konkurenční výhodou. Nestačí perfektní znalost trhu, schopnost udržovat nízké náklady a ovládat moderní technologické postupy. Právě zaměstnanci, jejich schopnosti a dovednosti jsou tím, co podnik odlišuje od konkurence.

Proto je řešení oblasti odměňování a motivace důležitým úkolem managementu každé firmy. Personalisté by měli efektivně hodnotit zaměstnance a motivovat je k podání co nejvyšších výkonů, čímž si zajistí konkurenční výhodu. Avšak jen spokojený zaměstnanec může odvádět žádoucí výsledky.

Práce se z výše uvedených důvodu zabývá problematikou odměňování a motivace zaměstnanců v malé výrobní firmě.

Teoretická část práce bude obsahovat vymezení základních pojmů z odborné literatury. Jedná se o definici řízení lidských zdrojů, významu odměňování, důležitou částí bude vysvětlení mzdového systému a jeho tvorby. Nebude chybět popis mzdových forem. Tato část bude pokračovat popisem pojmů z oblasti motivace. Popsána bude motivace ve firmě obecně, dále typy motivace a teorie motivace. Teoretickou část práce zakončí problematika produktivity práce, která bude dále řešena i v praktické části.

Navazující praktická část diplomové práce bude začínat popisem vybrané výrobní společnosti, která působí v oblasti kovovýroby. Konkrétně se bude jednat o firmu zabývající se výrobou dopravního značení. Společnost bude představena, bude popsána její historie, předmět podnikání, vlastnické vztahy, postavení na trhu, finanční situace i orientace na trhu.

Následovat bude analýza současného systému odměňování. Tato část bude začínat popisem hospodaření firmy v posledních pěti letech. Poté budou charakterizováni samotní zaměstnanci, jejich profesní složení a popis jednotlivých pracovních pozic s vývojem jejich počtu ve sledovaném období. Zaměstnanci budou analyzováni i z pohledu věkové struktury, dosaženého vzdělání, praxe ve firmě apod. Výše uvedené charakteristiky se týkají interního prostředí firmy.

Práce bude pokračovat návrhovou částí. Základem té bude položení výzkumných otázek, které by měly být v průběhu výzkumu zodpovězeny, a důležité bude také určení metodiky

uvedeného výzkumu. Výzkum bude zahrnovat dotazníkové šetření mezi všemi zaměstnanci a rozhovor s jednatelem, potažmo s dalšími zaměstnanci.

K celkovému zhodnocení firmy, kterou bude výzkumná část končit, je však nutná také znalost externího prostředí. V tomto případě se jedná o znalost nejvýznamnějších konkurentů v oboru. Celkové zhodnocení pak proběhne pomocí SWOT analýzy, která je vhodná pro účely práce. Jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, zhodnocení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Nejdůležitější část práce bude poslední oddíl, který se bude týkat navržení možných změn v systému odměňování. Tyto změny budou pramenit ze skutečností zjištěných ve výzkumné části práce. Stěžejním bodem poslední praktické části pak bude vyčíslení nákladů na navrhované změny.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíle práce a metodika

Hlavním cílem této práce je navrhnout změny v současném systému odměňování ve výrobní společnosti podnikající v oboru kovovýroby. Zároveň je důležité tyto změny směřovat k zefektivnění celého systému odměňování. Součástí bude vytvoření nového interního dokumentu firmy – mzdového předpisu, který v této společnosti chybí. Dalším cílem bude navrhnout změny tak, aby byl celkový systém odměňování pro všechny zaměstnance spravedlivější. V současné době jsou zaměstnanci odměňováni až na výjimky hodinovou mzdou ve stejné výši, což přispívá k neshodám a vzhledem k různé povaze práce tento současný stav není spravedlivý.

Důležité bude rovněž zaměstnance více motivovat prostřednictvím rozšíření portfolia zaměstnaneckých výhod.

V neposlední řadě bude cílem navrhnout řešení, která by vedla k efektivnější produktivitě práce.

Díličními cíli práce bude na základě odborné literatury shrnout teoretické poznatky v oblasti hodnocení zaměstnanců, empirickým šetřením zjistit spokojenost zaměstnanců a zjistit pohled na odměňování z pohledu jednatele firmy.

Firma XYZ, spol. s r.o. byla ke zpracování zvolena proto, že autorka práce je v ní zaměstnána na pozici hlavní účetní. Může proto stavět na hluboké znalosti interních poměrů firmy a těžit z přístupu k veškerým interním dokumentům. To zajistí, že práce bude založena na reálných firemních datech, což povede ke zvýšení odbornosti této diplomové práce.

Použitá metodika k naplnění cílů:

Rešerše literatury

Základem pro zpracování práce je nutné důkladné studium literatury, které poskytne odborné znalosti řešené problematiky.

Studium interních dokumentů

K získání uceleného pohledu na systém odměňování v analyzované společnosti je nezbytné se důkladně seznámit s veškerými interními dokumenty firmy, jako například směrnici, mzdovými listy a účetními závěrkami. Vzhledem k profesi autorky hluboká znalost interních dokumentů a poměrů ve firmě přispěje k odhalení slabých míst v řešené problematice, které firma má.

Řízené rozhovory

K celkového zhodnocení současného stavu odměňování informace z odborné literatury ani z důkladného prostudování interních dokumentů nebudou dostačující. Nezbytné bude provést rozhovor s jednatelem společnosti, následně se zaměstnanci, kterých se bude týkat navrhovaná změna. Důležitá bude rovněž hluboká znalost vnitřních poměrů firmy autorky práce, která je ve firmě zaměstnána na pozici hlavní účetní. Z rozhovorů vyplynou základní informace o stavu odměňování, motivaci, kontrole zaměstnanců a rovněž všech nákladů s odměňováním spojených.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhne v areálu analyzované firmy mezi všemi zaměstnanci. Tento výzkum bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování. Rovněž bude obsahovat otázky týkající se možných zlepšení. Každý zaměstnanec bude mít možnost vyjádřit svůj názor na současnou situaci ve firmě zcela anonymně. Dotazník poskytne cenné údaje pro navržení možných zlepšení v současném systému odměňování.

Pozorování, osobní znalost

Jak již bylo výše zmíněno, autorka práce je ve firmě zaměstnána. Ke kvalitě a větší odbornosti proto bude sloužit vnímání podnikového klima. Protože je autorka v každodenním styku se zaměstnanci, bude pozorování užitečné k dokreslení představy o vztazích na pracovišti.

Vedení společnosti má zájem na zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a rovněž zvýšení spokojenosti a motivace. Tato práce firmě poskytne přehled o současném systému hodnocení zaměstnanců a poskytne možné návrhy na skutečně prospěšné změny, které můžou reálně proběhnout.

2 Teoretická východiska práce

Tato část práce popisuje teoretická východiska, která vycházejí z odborné literatury. Týká se systému odměňování, motivace, hodnocení zaměstnanců a v neposlední řadě produktivity práce. Tato východiska jsou nezbytná pro vypracování vlastní práce a slouží jako opora pro praktickou část.

Celá část je dělena do několika podkapitol. V první řadě budou vymezeny pojmy z oblasti odměňování, personalistiky a řízení lidských zdrojů. Dále bude popsáno odměňování a hodnocení práce zaměstnanců. Stěžejní pak bude část týkající se mzdového systému, kde budou uvedeny způsoby a podmínky tvorby tohoto systému. Následně bude rozebrána struktura mezd. V další části bude prostor věnován produktivitě práce. Poslední část teoretických východisek se bude zabývat motivací zaměstnanců, a to procesem i typy motivace a rovněž teorií motivace.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace...“¹

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit stanovené cíle prostřednictvím lidí – svých zaměstnanců. Nezbytné ale je, aby si firma své pracovníky udržela, ale také aby byli pracovníci oddaní, angažovaní, kvalifikovaní a motivovaní. Musí proto předvídat a uspokojovat potřeby pracovníků, zvyšovat jejich potenciál tím, že jim bude umožňovat například soustavné vzdělávání a rozvoj v oboru jejich činnosti.

Dle autora publikace *Řízení lidských zdrojů* může řízení pracovníků probíhat tvrdou či měkkou podobou. **Tvrdá podoba** klade důraz na praktické, kvantitativní a podnikatelsky strategické řízení lidí. Považuje lidi za kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, pokud však

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 26. ISBN 80-247-0469-2

bude investovat do jeho rozvoje. Tvrdá podoba je především filozofií manažerů, kteří kladou důraz na získávání konkurenční výhody tím, že se snaží investovat a získat kvalitní pracovníky stejně jako se investuje například do nové výrobní technologie.

Naproti tomu **měkká podoba** řízení vychází z tzv. školy lidských vztahů. Důraz je kladen na motivaci a komunikaci. Je založena na jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem firmy. Zdrojem konkurenční výhody je v tomto případě angažovanost pracovníků a jejich vysoké kvality. Stěžejním při měkké podobě řízení je získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování. Důležitá je ovšem vzájemná důvěra.²

Jako všechny činnosti firmy i řízení lidských zdrojů musí být prováděno strategicky. Strategické v tomto případě znamená vícenásobně propojené. Týká se vztahu mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace. Souvisí s přáním firmy směřovat k naplnění stanovených cílů prostřednictvím lidí. Strategické řízení lidských zdrojů, znamená:

- nahlížet na zaměstnance jako na strategický zdroj pro dosažení konkurenční výhody
- přizpůsobit politiku a aktivity řízení jasně formulované firemní strategii
- použít plánování
- promyslet přístup k vytvoření systému personální práce založený na politice zaměstnanosti³

2.2 Definice a význam odměňování

Mezi jednu z nejdůležitějších činností personálních pracovníků patří bezesporu odměňování. Obecně platí, že výdělek (peníze jako takové) nemusí být jediný důvod, který pracovníka motivuje k práci. Kariérní růst, rozmanitá práce, ale i dobré vztahy na pracovišti patří k důležitým motivátorům. Moderní způsob odměňování zahrnuje rovněž nehmotnou formu odměňování. Jde o způsob ohodnocení lidské práce, kterým

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 29. ISBN 80-247-0469-2

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 52. ISBN 80-247-0469-2

se manažeři rovněž musejí zabývat, pokud chtějí, aby zaměstnanci maximálně přispívali k prosperitě firmy.⁴

Zaměstnavatele a zaměstnance spojuje dvojstranná dohoda. Nejčastěji pracovní smlouva, nebo také dohoda o pracovní činnosti či provedení práce. Firma dosáhne maximálního užitku pouze tehdy, jsou-li obě strany spokojeny. Dle Armstronga (2002)⁵ je účinná strategie odměňování:

- vedena potřebami společnosti
- založena na podnikových hodnotách
- je proveditelná
- vychází ze strategie firmy
- spojuje schopnosti organizační a individuální

2.3 Odměňování dle zákoníku práce

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci plat, mzda nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak. Mzda a plat se poskytují dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dle výkonnosti a dosahování pracovních výsledků.⁶

Zaměstnanec je vždy fyzická osoba, která jedná svým vlastním jménem. Je jednou ze dvou smluvních stran pracovněprávního vztahu. Druhou stranu tohoto vztahu je **zaměstnavatel**. Může být jak fyzickou (živnostník) tak právnickou osobou (obchodní společnost). U fyzické osoby jedná osobně, u právnické osoby prostřednictvím statutárního orgánu. Zaměstnavatelem je i stát, za nějž jedná příslušná organizační složka. Dle novely ZP z roku 2014 už nemusí být zaměstnavatelem osoba starší 18 let.⁷

⁴ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s. 2005. 284 s. Str. 156. ISBN 80-251-0374-9.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 99. ISBN 80-247-0469-2

⁶ Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁷ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 31. ISBN 978-80-7554-117-8.

2.4 Vymezení pracovněprávního vztahu

Hlavním zákonem, kterým se systém odměňování musí řídit, je Zákoník práce. Z nejdůležitějšího upravuje především:

- vztahy před vznikem pracovněprávního vztahu
- vztah vznikající při výkonu závislé činnosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- zpracovává příslušné předpisy Evropské unie
- upravuje práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce dle zákona o nemocenském pojištění (Zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění)⁸

Pracovní poměr vzniká nejčastěji **pracovní smlouvou**. Je to dvojstranné jednání, jehož náležitosti jsou dané zákonem. Musí být uzavřena písemně a vyhotovena ve dvou originálech, z nichž každý náleží jedné smluvní straně. Pracovní smlouvu však nelze uzavřít mezi manžely či partnery.

Pracovní smlouva musí obsahovat minimálně druh sjednané práce, místo (či místa) výkonu a den nástupu do práce.⁹ Je uzavírána na dobu určitou nebo neurčitou. Důležitou částí je ujednání o zkušební době, která se často využívá, ale Zákoník práce ji neukládá. Bývá sjednána na dobu 3 měsíců, u vedoucích pracovníků může být prodloužena na 6 měsíců.

2.5 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Kromě práce na základě pracovní smlouvy lze být zaměstnán i na základě tzv. práce konané mimo pracovní poměr. Mají odlišné podmínky i náležitosti než pracovní smlouva. Blíže budou popsány v následující části.

⁸ Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁹ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 46. ISBN 978-80-7554-117-8.

2.5.1 Dohoda o provedení práce

Na základě novely Zákoníku práce z roku 2012 lze tuto dohodu uzavřít, jestliže rozsah práce u jednoho zaměstnavatele nepřesáhne 300 hodin za kalendářní rok.¹⁰ Do tohoto počtu se započítává i doba práce konaná pro stejného zaměstnavatele na základě jiné dohody.

V dohodě musí být sjednána doba, po kterou bude platit, avšak tato doba není omezena. Jediné pravidlo je nepřesáhnout výše uvedených 300 hodin. Na základě již uvedeného novely Zákoníku práce je zaměstnanec, který má sjednanou dohodu účasten nemocenského a tím i důchodového pojištění, jestliže jeho příjem z dohody za kalendářní rok přesáhne částku 10 000 Kč.

2.5.2 Dohoda o pracovní činnosti

Tato dohoda může být uzavřena i v případě, že práce nepřesahuje 300 hodin. Sjednaná práce však nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení tohoto pravidla se posuzuje průměrně za celou dobu, na kterou je dohoda uzavřena. Nejdéle však za kalendářní rok.

U obou dohod náleží zaměstnanci pouze odměna¹¹ za vykonanou práci. Dle Zákoníku práce nemá nárok na čerpání dovolené. Toto však lze upravit vnitřním předpisem zaměstnavatele.¹²

2.6 Stěžejní pojmy z oblasti odměňování

Tato kapitola bude věnována nejdůležitějším pojmům v oblasti odměňování dle platné české legislativy.

a) Mzda

Mzdou jsou odměňováni všichni ostatní zaměstnanci, kteří nepobírají plat, viz kapitola č. 2.6.2. Mzdy jsou tedy obecně poskytovány zaměstnancům v tzv. podnikatelské sféře.

¹⁰ Do roku byl počet hodin stanoven na 150.

¹¹ Na základě pracovní smlouvy jsou zaměstnanci odměňováni mzdou či platem, zde odměnou.

¹² DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 67. ISBN 978-80-7554-117-8.

Mzda je poskytována za práci dle její složitosti, náročnosti, odpovědnosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a dle dosažených výsledků. Za práci stejnou a stejné hodnoty musí náležet každému pracovníkovi rovněž totožná mzda. Tím je zaručena rovnost zaměstnanců.¹³

- **Nárokové složky mzdy**

Jak již z názvu vyplývá, nároková složka mzdy je složkou, kterou zaměstnavatel musí poskytnout, pokud zaměstnanec splní předem dané podmínky. Tento nárok není podmíněn rozhodnutím zaměstnavatele.

Jedná se typicky o prémie vázané na dokončený projekt, splnění prodejního cíle apod. Obecně řečeno se jedná o ujednání, které je stanoveno v pracovní smlouvě, dohodě o mzdě či vnitřním předpisu.¹⁴

- **Nenárokové složky mzdy**

Opakem výše uvedeného jsou nenárokové složky mzdy. Mají podobu pouze fakultativního plnění. Zaměstnanec na ně nemá nárok. Nárok vzniká, pokud je nenároková složka mzdy zaměstnanci přiznána.

Ve smlouvě může být ujednána odměna za „mimořádný výkon“. Nárok na ni však nevzniká, když zaměstnanec odvede práci mimořádně dobře, ale až v okamžiku, kdy mu ji zaměstnavatel přizná.¹⁵

- **Minimální mzda**

Minimální mzdou se rozumí výše odměny za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu. Je to nejnižší přípustná odměna. Upravuje ji Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Její výše je stanovena nařízením vlády č. 567/2006

¹³ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 90. ISBN 978-80-7554-117-8.

¹⁴ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 96. ISBN 978-80-7554-117-8.

¹⁵ *Právní prostor* [online]. Ostrava-Moravská Ostrava: ATLAS consulting, spol. s r.o. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokove-slozky-odmeny-zamestnance>

Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Stanovuje se na všechny zaměstnance pracující na základě pracovní smlouvy, ale i na dohody konané mimo pracovní poměr. Základní sazba minimální mzdy pro běžnou týdenní pracovní dobu 40 hodin je od 1.1.2018 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu.¹⁶

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy v Kč mezi lety 2013-2018

Období	Minimální měsíční mzda	Minimální hodinová mzda
leden 2013	8 500	50,60
leden 2015	9 200	55,00
leden 2016	9 900	58,70
leden 2017	11 000	66,00
leden 2018	12 200	73,20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

b) Plat

Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních celků (např. krajů), státních fondů a příspěvkových organizací. Dále pak zaměstnanci škol a regionálních rad regionů soudržnosti. Zaměstnavatel má povinnost poskytovat za vykonanou práci plat podle zákona, nařízení vlády případně vnitřních předpisů. Od této právní úpravy se nelze nijak odchýlit. O mzdě v pracovněprávním vztahu vyjednávat lze. O platu nikoliv. Od 1. 1. 2018 platové poměry zaměstnanců ve veřejných službách upravuje nařízení vlády č. 341/2018 Sb.

V den nástupu do zaměstnání zaměstnanec obdrží **platový výměr**. V něm je uvedeno zařazení do platové třídy, stupně a výše tarifu, případně jiných složek platu (např. osobní příplatky). Prostřednictvím platového výměru se nenároková složka, například výše zmíněné osobní příplatky, stává nárokovou a tudíž vymahatelnou.¹⁷

¹⁶ *Minimální mzda* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2018_na_web_MPSV.pdf

¹⁷ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena;

- **Platový tarif**

Zaměstnancům náleží platový tarif stanovený pro **platovou třídu**, do které je zařazena kategorie práce, kterou bude vykonávat, a pro **platový stupeň**. Ten je určen dle délky započitatelné praxe.

- **Příplatky a další možné složky platu**

Podobně jako mzda může i plat obsahovat některé jiné složky. Jedná se obvykle o nenárokové osobní příplatky (ocenění dlouhodobě vynikajících výsledků), nárokové příplatky za vedení (k ocenění řídicí práce), nárokový příplatek za noční práci (20 % průměrného hodinového výdělku), nárokové příplatky za sobotu a neděli (25 % průměrného hodinového výdělku), nárokové odměny (jednorázové za splnění mimořádného úkolu) a podobně.¹⁸

c) Odměňování

Řízení odměňování patří mezi důležité manažerské funkce, které musí být ve firmě dobře řešeny ke spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele. Zároveň musí být odměňování nastaveno transparentně a přehledně. Úkolem dobře sestaveného systému odměňování je:

- získat a udržet kvalifikované zaměstnance
- podporovat jejich výkon a produktivitu práce
- zajistit, že průměrná produktivita poroste rychleji než průměrné mzdy
- zajistit spravedlivé odměňování (rovnost v odměňování)¹⁹

d) Hodnocení práce

Dle Zákoníku práce je v pracovněprávních vztazích zakázána jakákoliv forma diskriminace. Česká legislativa, která v sobě zahrnuje i prvky evropské legislativy,

ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 102. ISBN 978-80-7554-117-8.

¹⁸ DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. Str. 104. ISBN 978-80-7554-117-8.

¹⁹ *Mzdová praxe: Formy a nástroje odměňování* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

důrazně zakazuje rozdíly v odměňování mužů a žen, rozdíly v národnosti, věku nebo náboženské příslušnosti.²⁰

Na hodnocení práce je pohlíženo obecně ze dvou hledisek:

1. Práce je analyzována a je zpracován její popis

Jde o proces, ve kterém jsou údaje o práci shromážděny a zanalyzovány pomocí sumárních či analytických metod. Získaná data jsou převedena do popisu práce, čímž personalisté získávají podklad pro hodnocení práce a rovněž i pro řízení lidských zdrojů.

2. Slovní popis je převeden do kvantitativní podoby

Při této metodě je nejprve provedeno vytvoření řady či stupně. Na prvním místě v řadě je uvedena pozice s nejvyššími požadavky na požadovaného zaměstnance, na posledním místě s nejmenšími požadavky. Při využití stupňů jsou činnosti seřazeny tak, že se popisy porovnají s charakteristikami stupňů. V každém stupni jsou pak seřazeny práce různého obsahu ale stejné hodnoty.²¹

V praxi se hodnocení práce provádí dle rozmanité škály systémů hodnocení, které se dělí do dvou skupin. První skupinou jsou **Sumární postupy**, které posuzují práci jako celek. Druhou skupinu tvoří **Analytické postupy**. Při analytických postupech se práce oceňuje dle kritérií. Kritéria jsou pak seřazena podle stupně složitosti.²² Na prvním místě je funkce s nejvyššími požadavky, naopak na posledním místě s nejnižšími. Analytické metody vznikly z důvodu nedostatků sumárních metod. Ty totiž nechávaly prostor pro subjektivní hodnocení.²³

²⁰ Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §16

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. Str. 96. ISBN 978-80-7179-893-4.

²² Obvykle se jedná o kritéria, která nemohou být měřitelná (např. odpovědnost)

²³ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 70-73. ISBN 80-7079-202-7.

3 Mzdový systém

Řízení odměňování patří jednoznačně mezi důležité personální činnosti. Je to jeden ze základních nástrojů k dosažení stanoveného podnikového cíle. Mzdové vztahy v podniku vždy fungují ve mzdovém systému, který je upraven kromě ekonomických principů a požadavků na organizaci činností, hlavně právním systémem České republiky.

Při vytváření firemního mzdového systému je třeba brát v úvahu vlivy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Mezi **vnější faktory** patří:

- konkurence na trhu
- zaměstnanost, situace na trhu práce
- právní úprava mzdových vztahů

Vnitřní faktory:

- firemní cíl
- ekonomická situace firmy
- postavení na trhu²⁴

Podrobněji bude mzdový systém i faktory ovlivňující jeho tvorbu popsán v kapitole č. 3. 1. nazvané Mzdový systém podniku.

3.1 Mzdový systém podniku

Stanovení podmínek pro poskytování mzdy se týká osob, které jsou do procesu odměňování zapojení. Tvorba mzdového systému se dělí do šesti fází:

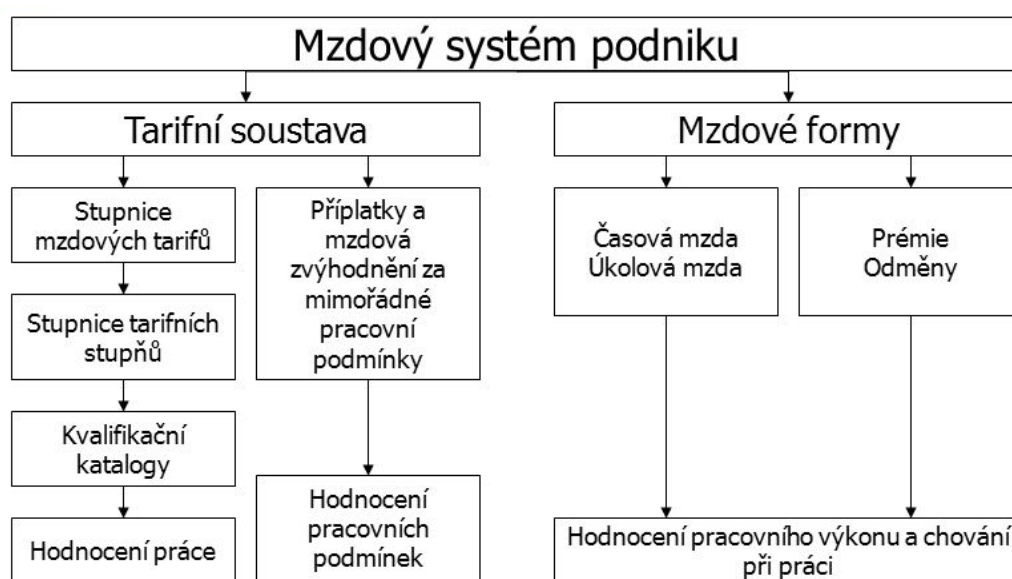
1. Volba vhodných hledisek (kvalifikační náročnost práce)
2. Stanovení váhového poměru mezi mzdovými hledisky
3. Odstupňování mzdových hledisek (dle dosaženého stupně vzdělání)

²⁴ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 49. ISBN 80-7079-202-7.

4. Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů (základní 20 %, střední s maturitou 40 %, vysokoškolské bakalářské 50 %, vysokoškolské magisterské 60 %, apod.)
5. Peněžní vyjádření mzdových sazeb
6. Definování podmínek pro poskytování mzdy²⁵

Na obrázku č. 1 je zobrazen mzdový systém podniku. Ten může být vytvořen buď tzv. Tarifní soustavou, nebo známějšími Mzdovými formami.

3.2 Tvorba mzdového systému



Obrázek 1: Mzdový systém podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2007. 485 s. Str. 324. ISBN 978-80-7179-893-4.

Důsledná příprava je pro vznik podnikového mzdového systému velmi důležitá. Vypracování a následné použití mzdového systému lze rozdělit a příprava se skládá ze:

- zhodnocení faktorů, které ovlivní zaměření systému odměňování (faktory vnější a vnitřní)
- vytvoření celkové koncepce systému odměňování

²⁵ TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 336 s. Str. 214. ISBN 978-80-7357-340-9.

Mzdový systém podniku je tvořen několika základními částmi:

- tarifní soustavou
- mzdovými zvýhodněními (příplatky apod.)
- formami mzdy dle podnikového systému odměňování

Jak je výše zmíněno, systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a skládá se z vnější a vnitřních faktorů, který mzdový systém ovlivňují.²⁶

3.2.1 Vnější

Sociálně demografické faktory, a to zejména demografická skladba obyvatelstva (věk, pohlaví, kvalifikace, vzdělání aj.). Potencionální zaměstnavatel nejprve hledá, zda je na trhu práce vhodná nabídka pracovní síly, kterou zrovna ve své firmě potřebuje.

Ekonomické faktory. Oba účastníci pracovněprávního vztahu – zaměstnanec i zaměstnavatel působí na trhu práce. Pokud se jedná o ekonomické faktory, manažera firmy bude například zajímat vzdálenost, tedy dojíždění do práce, nebo kvalifikační hodnocení potenciálního zaměstnance. Z ekonomických faktorů bude v neposlední řadě zjišťovat chování konkurence.

Technické a technologické faktory. Změnu charakteru práce ovlivňuje rozvoj v technickém směru. Na zaměstnance je kladem vyšší tlak i nároky, například znalosti nebo přizpůsobení se technickému pokroku v oboru své práce. Zaměstnanci jsou tímto způsobem nuceni se novým trendům přizpůsobovat, učit se a prohlubovat svoje dovednosti a znalosti v celém profesním životě.

Stát a odbory. Odbory jsou sdružení zaměstnanců, kteří jsou určeni k ochraně práv zaměstnanců.²⁷

²⁶ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 49. ISBN 80-7079-202-7.

²⁷ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 52. ISBN 80-7079-202-7.

3.2.2 Vnitřní

Strategie firmy. Správné a očekávané plnění podnikatelských cílů může probíhat jen tehdy, pokud je ve firmě vytvořeno správné podnikatelské klima a za podmínky, že je správně a jasně nastavena strategie firmy, která je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků.

Finanční situace podniku má významný vliv na mzdový systém, odměňování i motivaci pracovníků.

Styl řízení firmy. Úkolem vedoucích pracovníků každé firmy je zajišťovat a chránit dobré partnerské vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které budou rovněž přispívat k naplňování firemních cílů.

Organizační kultura firmy by měla podpořit zaměstnance k orientaci na zákazníka. Orientace na zákazníka je jeden ze základních předpokladů k úspěšnému podnikání.

Technika a technologie. Neméně důležitým faktorem je zapojit zaměstnance do technických či technologických změn či pokroků.

Dle autorů publikace *Personalistika pro malé a střední firmy* je stěžejní činností manažerů každé firmy správné nastavení mzdového systému. K tomu je zapotřebí vycházet ze mzdového přehledu, hodnocení práce a popisu pracovního místa (název a organizační zařazení, vztah k ostatním pracovním místům, hlavní úkoly, účel a cíl práce apod.).²⁸

3.3 Tarifní soustava

Hlavním cílem odměňování na základě tarifní soustavy je spravedlivá a odůvodněná diferenciací mzdy za vykonanou práci. Tarifní soustava podniku **zahrnuje stupnici mzdových tarifů** a příplatky tarifní povahy.

²⁸ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s. 2005. 284 s. Str. 160-162. ISBN 80-251-0374-9

Stupnice mzdových tarifů tvoří odstupňované mzdové tarify, které jsou diferencovány tak, aby dostatečně zohlednily rozdíly mezi pracemi v podniku a mzdovou výší za obdobnou práci na trhu práce obecně. Velikost tarifní stupnice je ovlivněna externími i interními faktory.²⁹

3.3.1 Tarifní stupnice

Tarifní stupnice by měla vyhovovat potřebám dané organizace (kultuře, velikosti). Musí být vytvořena logicky a srozumitelně pro zaměstnance. Rovněž by měla reagovat na změny v poptávce na trhu práce.

Tarifní stupnice je považována za velmi účinný motivátor. Pokud jsou tarify stanoveny s ohledem na srovnání s konkurenčními organizacemi, motivují pracovníky velmi dobře k podání lepších pracovních výkonů.

Tarifní stupnice se skládá z tarifních stupňů. Ty jsou oceněny dle diferencovaných mzdových tarifů. Míra diferenciací je závislá na mzdovém tarifu nejsložitější a nejjednodušší práce ve firmě, která vymezuje celkové rozpětí. V praxi je typické použití dvou tarifních stupnic. Jedná se o **stupnice s pevnými mzdovými tarify** a **stupnice se mzdovými tarify s rozpětím**.³⁰

Tabulka 2: Mzdový tarif s rozpětím

Tarifní stupeň	Mzdový tarif (v Kč za měsíc)
1	12 200 – 15 000
2	15 000 – 18 500
3	18 000 – 21 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

Tabulka č. 2 zobrazuje možnou podobu tarifního stupně v organizaci. Jedná se o mzdový tarif s rozpětím.

²⁹ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 81. ISBN 80-7079-202-7.

³⁰ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 82. ISBN 80-7079-202-7.

3.4 Mzdové formy

Dle Kleibla mzdové formy plní funkci stimulu, který by měl vést ke zlepšení podnikového výsledku. Výsledky práce jsou ohodnoceny formou mezd. Formy mezd zahrnují postupy k tomu, aby se rozlišovala pohyblivá část mzdy. Pracovníci jsou tak spravedlivě ocenění za to, jak svoji práci vykonají.

Organizace je plně kompetentní v organizaci mzdových forem. Stává se to proto, že jednotlivé firmy v pracovních smlouvách používají různé názvosloví pro pojmenování stejné podstaty. Srozumitelná terminologie, která je v české mzdové praxi používána, dělí mzdové formy způsobem uvedeným níže.³¹

3.4.1 Časová mzda

Jedná se o velmi efektivní mzdovou formu, která je použitelná pro každý druh práce. Používá se u prací, kde je obtížné měřit kvalitu a množství práce a rovněž tam, kde pozornost pracovníka chceme odvádět na jiný aspekt, než je vysoký výkon.

Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a srozumitelnost. Zaměstnanci dává jistotu stálého výdělku. Určí se mzdovým tarifem a skutečně odpracovanou dobou. Při hodinovém tarifu tedy časová mzda tvoří součin přiznaného mzdového tarifu a odpracovaných hodin.

Nevýhodou naopak je, že časová mzda není příliš motivační. Nenutí pracovníka podávat vyšší pracovní výkon. Ke zvýšení motivace slouží odměny. Odměna bývá stanovena procentem ze mzdového tarifu přiznaného pracovníkovi.³²

3.4.2 Úkolová mzda

Druhým nejpoužívanějším typem po mzdě časové je mzda úkolová. Je používána zejména u výrobních dělníků za plnění předem daného úkolu, které jsou dány výkonovými normami. Odměna tedy závisí na množství odvedeného výkonu.

³¹ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 92. ISBN 80-7079-202-7.

³² KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 95. ISBN 80-7079-202-7.

K tomu, aby mohla být úkolová mzda používána, je zapotřebí předem stanovit technologický postup, zajistit technické a organizační požadavky pro plynulost výrobních úkolů, kontrolovat množství a kvalitu odvedené práce. Na rozdíl od mzdy časové představuje tento typ mzdy velký motivační faktor. Vyplacená odměna je totiž přímo úměrná skutečnému výkonu.

Úkolová mzda může mít formu tzv. mzdy od kusu, nebo mzdy za normohodinu. Mzdou od kusu je výkon vyjádřen počtem kusů vyrobených za časový úsek. Nejčastěji nachází uplatnění v sériové výrobě. Úkolová mzda je vyjádřena:

$$s = \frac{T}{n_m}$$

s = úkolová sazba za jednotku produkce,

T = mzdový tarif za hodinu,

n_m = norma množství za hodinu.

Při úkolové mzdě za normohodiny je výkon měřen množstvím času, který je potřebný na provedení pracovního úkonu. Stanovuje se pomocí celkově odvedeného času, který připadá na pracovní úkol a mzdového tarifu.

$$M = H_N \cdot T$$

M = úkolová mzda,

T = mzdový tarif za hodinu,

H_N = odvedené normohodiny³³

3.4.3 Prémie

Prémiové mzdy představují formu mezd, které jsou v praxi používané velmi dlouho. Bývají řazeny do výkonnostně orientovaných mezd. Obvykle jsou poskytovány opakovaně a pravidelně k formě některého druhu základní mzdy (časové nebo úkolové) a nazývají se tedy prémiové mzdy.

Pokud hovoříme o **prémích poskytovaných samostatně**, jedná se o formu dodatečného mzdového zvýhodnění. To dostává pracovník při splnění mimořádně uspokojivé práce.

³³ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 96-99. ISBN 80-7079-202-77.

Prémiová mzda se od jednorázové prémie liší tím, že je vyplácena opakovaně a tvoří složku mzdy za vykonanou práci. Jednorázová prémie (při mimořádném výkonu) může být dále dělena na věrnostní prémii a prémii za přítomnost (např. nízkou absenci).³⁴

3.4.4 Smluvní mzda

Při dohodě o pracovním úkolu se dělník zaváže ke splnění výsledku za předem dohodnutý čas. Podnik se naopak zavazuje poskytnout za časové období dohodnutou pevnou mzdu. Po uplynutí času je výsledek vyhodnocen.

3.4.5 Účast na hospodářském výsledku

Účast na hospodářském výsledku je forma mzdy, kterou zaměstnavatel poskytuje, pokud zaměstnanec přispěl k dosažení lepších hospodářských výsledků organizace (obvykle lepších, než byly plánovány). Nejedná se o mzdu za vykonanou práci, proto musí být hrazena z disponibilního zisku. Důvody pro vyplácení účasti na hospodářském výsledku jsou například zvýšení produktivity práce, získání a udržení kvalitních pracovníků nebo pocitu sounáležitosti s firmou.³⁵

3.4.6 Dodatkové mzdové formy

Tarifní mzda

Patří mezi dodatkové mzdové formy. Tarifní mzda obsahuje mzdový tarif a příplatky za mimořádné pracovní podmínky. Tarifní mzda je tvořena stupni, které zohledňují rozdíl mezi pracovními činnostmi ve firmě.

Tarifní stupnice umožňuje srovnání vnitřní a vnější mzdové relace, umožňuje kontrolu výše mzdových nákladů firmy a podává informace o vývoji mezd. Je na každé organizaci, kolik tarifních stupnic si vytvoří. Zejména v případě, že zaměstnává rozmanité spektrum pracovníků. V praxi jsou nejčastější tarifní stupnice s pevným tarifem a s tarifem v rozpětí od – do.³⁶

³⁴ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 10. ISBN 80-7079-202-77.

³⁵ KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. Str. 147. ISBN 80-7079-202-77.

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

4 Motivace

Kapitola č. 4 bude věnována důležitému vjemu člověka, který vlastně ovlivňuje potřebu člověka vykonávat nějakou činnost. Kapitola je rozčleněna do podkapitol, kde každá popisuje jednotlivé teorie motivace.

4.1 Typy motivace

Dle autora publikace *Motivace pracovního jednání* z roku 1992, vyjadřuje motivace psychologický důvod, který člověka ovlivňuje v jeho chování i jednání. Motivace začíná motivem. Motiv vysvětluje, proč člověk jedná tak jak jedná, co ho k určitému jednání vede. Souvisí to s tendencí dosáhnout předem stanoveného cíle. Motiv je tedy vnitřní pohnutka, která iniciuje proces motivace.³⁷

4.1.1 Motivace vnitřní

Je definována dle Herzberga jako „motivace vycházející z práce samé“. Dochází k ní, když lidé cítí, že práce je plně naplňuje. Když je pro ně práce, kterou vykonávají, vnitřně zajímavá, důležitá, obsahuje odpovědnost a pravomoc. Když dostávají příležitost využít a dále rozvíjet své schopnosti a příležitosti k postupu ve firemní hierarchii.

Vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, mívají dlouhodobější a hlubší význam, protože zaměstnanci nejsou vnuceny zvnějšku, ale jsou mu vlastní.³⁸

4.1.2 Motivace vnější

Vnější motivace je vlastně to, co děláme pro druhé, abychom je motivovali. Ale také to, co dělá někdo pro nás a tím nás motivuje. Vnější motivací rozumíme odměny (např. zvýšení platu), uznání, pochvalu nebo povýšení, ale také tresty (např. disciplinární řízení). Vnější motivace mívá výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhou dobu.³⁹

³⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. 258 s. Str. 69. ISBN 80-85603-01-2.

³⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. 258 s. Str. 74-75. ISBN 80-85603-01-2.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 10-110. ISBN 80-247-0469-2

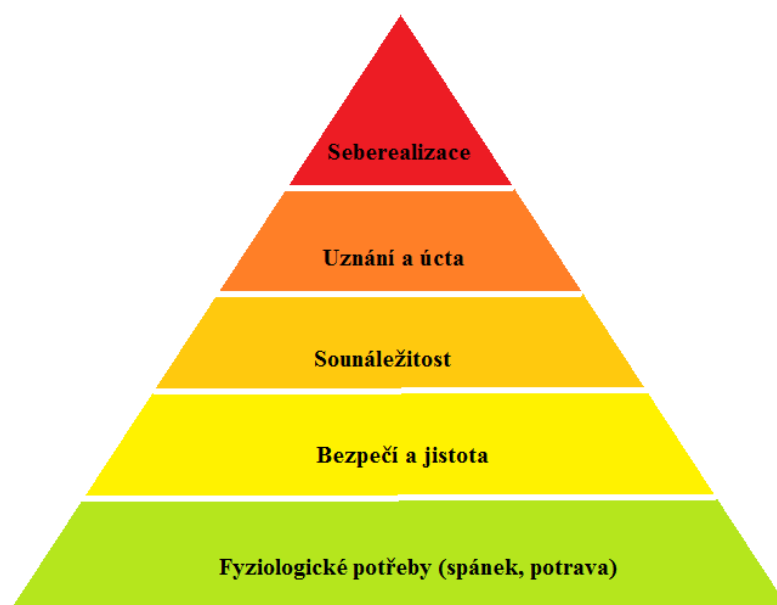
4.2 Teorie motivace

V současné době neexistuje jednotné vnímání teorie motivace. Tyto teorie se vyvíjely dlouhodobě. Proces motivace je založen na několika základních typech teorií motivace, které budou popsány dále.

4.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jak je z názvu patrné, tuto teorii vytvořil americký psycholog Frederick Maslow. Je rovněž autorem tzv. pyramidy potřeb. Na ní jsou hierarchicky uspořádány potřeby od základní fyziologické v dolním patře, až po potřebu nejvyšší v nejvyšším stupínku pyramidy.

Na obrázku č. 2 je tato hierarchie zobrazena. Jak je z obrázku patrné, aby mohly být uspokojeny potřeby nejvyšší, musí být v první řadě uspokojeny potřeby fyziologické.⁴⁰



Obrázek 2: Pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018.

⁴⁰ *Filozofie úspěchu: Maslowova pyramida* [online]. WordPress [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

4.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Vedle Maslowa vytvořil rovněž známou teorii motivace psycholog Herzberg. Jedná se o dvoufaktorový model, který byl vytvořen v roce 1959. Zformuloval dva faktory, které jsou pro zaměstnance symbolem motivace. *Hygienické faktory* (vyvolávající nechuť k práci – mezilidské vztahy, plat apod.) a *motivátory* (povzbuzují k práci – uznání, povýšení apod.). V zájmu manažerů by mělo být uspokojit hygienické faktory a vhodně je doplnit motivátory.

Dle Herzberga dvoufaktorový model říká, že faktory zvyšující spokojenost a faktory vedoucí k nespokojenosti jsou zcela odlišné. Rovněž obrací pozornost na rozdíl mezi vnějšími a vnitřními motivátory a zdůrazňuje, že spokojenost vycházející ze zvyšování peněžní odměny není trvalá.⁴¹

4.2.3 ERG teorie

ERG teorie neboli Alderferova teorie motivačních potřeb je vnímána jako rozšíření teorie Fredericka Maslowa a jeho pyramidy. Tuto pyramidu však upravuje a potřeby řadí pouze do tří stupňů:

- Existenční faktory (mzda, jistota zaměstnání)
- Vztahové potřeby (přátelství, uznání, vztahy)
- Růstové (zejména seberealizace)

Zjednodušeně pojato uspokojením existenčních potřeb narůstá potřeba uspokojení potřeb vztahových. Uspokojením vztahových potřeb poté roste potřeba k uspokojení potřeb růstových.⁴²

4.2.4 Expektační teorie

Tuto teorii vytvořil jeden z nejvýznamnějších psychologů pracovního jednání V. H. Vroom. Je zařazována do teorie očekávání, protože jsou v ní popisovány jako důležité pojmy očekávání a valence. Valence zastupuje hodnotu a očekávání pravděpodobnost,

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. Str. 112. ISBN 80-247-0469-2

⁴² *Managementmania: Alderferova teorie motivačních potřeb* [online]. ManagementMania.com, 2011-2016 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

že vykonaný čin povede k očekávanému výsledku. Dle expektační teorie je motivace možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vztah, a uspokojí-li výsledek původní potřeby.⁴³

4.2.5 Teorie X a Y

Vedle výše zmíněných teorií motivace je namístě zmínit rovněž teorii zvanou X a Y. Jejím autorem je D. McGregor, který tuto teorii popisuje jako „*manažerskou filozofii*“. Kategorii lidí X jsou lidé, kteří neradi pracují a musí být k práci přímo nuceni. Raději dělají to, co je jim uloženo, než aby o práci museli přemýšlet sami. Tuto filozofii zastává řada manažerů, kteří jsou zastánci autoritativní metody vedení.

Druhá kategorie lidí Y si postoj k práci utváří teprve při vykonávání práce samotné, až s prací získají zkušenosti. Průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci, výkon je tedy třeba odměnit. Aby byl k práci motivován, musí být rovněž nucen a musí mu hrozit postih za nesplnění podmínek.⁴⁴

⁴³ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. Str. 73. ISBN 80-85603-01-2.

⁴⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. Str. 76-77. ISBN 80-85603-01-2.

5 Produktivita práce

Pracovní výkon, kterého člověk dosáhne v pracovním procesu lze definovat jako práci vykonanou za určitý čas. Objem odvedené práce se obvykle vyjadřuje v produkčních jednotkách. Například u pracovníka dělnické profese můžeme práci měřit v odpracovaných kusech. K měření práce například manažera je však zapotřebí souborů různých ukazatelů. Z ekonomického hlediska považujeme za produktivní práci pouze práci konanou člověkem.⁴⁵

Pracovní výkon závisí na **organizačních podmínkách práce** (vybavení pracovního místa, organizace práce, pracovní prostředí) a na **osobních předpokladech** zaměstnance (kvalifikace, pracovní motivace apod.)⁴⁶

5.1 Standardní výkon

Výkon pracovníka je měřen porovnáním s požadovaným neboli standardním výkonem. Tento výkon se zjišťuje:

- statisticky (průměrný výkon u řady pracovníků), je měřen dodatečně s dostatkem hodnot
- odhadem intenzity práce zaměstnance

Standardní výkon je odvozen od normativů času (předem stanovených). Ty udávají spotřebu času na pracovní úkon. Hodnoty měřící pracovní výkon slouží pro plánování a stanovení potřebného počtu pracovníků. Jsou rovněž nástrojem stimulace pracovníků (jejich odměňování).

5.2 Výpočet produktivity práce

Obecný vzorec produktivity práce:

$$P = \frac{Q}{t}$$

⁴⁵ ŠUJAN, Ivan a Juraj KOLEK. *Analýza a prognóza produktivity práce v závislosti na technickém pokroku*. 1. vyd. Praha: Academia, 1976, 267 s.

⁴⁶ AGUINIS, Herman; JOO, Harry; GOTTFREDSON, Ryan K. *What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*. Business Horizons, 2013, 2: 241-249

P = produktivita práce

Q = objem produkce

t = spotřeba práce (doba vynakládané práce na objem produkce)⁴⁷

5.3 Faktory ovlivňující produktivitu práce

Při zefektivňování výroby se nejvíce dbá právě na zvyšování produktivity práce. Je to nejzásadnější faktor práce při produkci. Hybnými silami vedoucími ke zvyšování produktivity práce mohou být například:

- velká konkurenceschopnost
- kvalita, design
- vzdělání pracovníků
- motivace pracovníků
- výsledky vývoje
- míra využití výrobních faktorů

Z výše uvedeného lze odvodit, že míra produktivity práce není závislá jen na přínosu práce, ale i na vlivech dalších – vlivech působení všech výrobních faktorů.⁴⁸

Nejčastěji na produktivitu působí:

- technická vybavenost přiděleného pracoviště
- úroveň technologie výroby ve firmě
- kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace
- velikost podniku⁴⁹

⁴⁷ HRABĚTOVÁ, Eva. *Organizace práce*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 86 s. ISBN 80-7079-837-8

⁴⁸ KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 344 s. ISBN 978-80-251-2524-3.

⁴⁹ KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 344 s. ISBN 978-80-251-2524-3.

5.4 Zvyšování produktivity práce

Zvyšování produktivity práce by obecně mělo být cílem každého manažera či mistra dílny. Projev zvýšení produktivity práce tkví v tom, že vynakládaná práce uvádí do pohybu stále větší množství ruční či strojní práce a energie.

Při splnění výše uvedených předpokladů je účinnost práce zvyšována. Pokud například nasadíme kvalifikované pracovníky na nepříliš technicky vyspělé zařízení, nebo naopak nekvalifikované pracovníky na špičkové technické zařízení, produktivita práce nikdy nedosáhne takové výše, jaké by potenciálně mohla.

Z toho vyplývá, že pouze vhodná kombinace živé práce s neustále rostoucími technologickými prostředky a efektivním využíváním surovin a energií dává předpoklad pro rychlejší růst produktivity práce.⁵⁰

⁵⁰ KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 344 s. Str. 159. ISBN 978-80-251-2524-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení společnosti

V další části práce bude popisovaná firma XYZ, spol. s r.o. analyzována. V první kapitole praktické části bude stručný popis společnosti. Popsána bude její charakteristika, historie, předmět podnikání, sídlo i orgány společnosti. Zajímavé bude rozhodně hospodaření společnosti.

Následně bude provedena analýza zaměstnanců, jejich charakteristika a současný stav odměňování. Popsán bude odměňovací systém, složky mzdy i pracovní pozice. Ve firmě bude rovněž provedeno dotazníkové šetření, které by mělo přinést poznatky přímo ze strany zaměstnanců.

Po této analýze vnitřního prostředí bude pozornost věnována analýze vnějšího prostředí – konkurence v oboru a situace na trhu práce. Po tomto celkovém zhodnocení bude sestavena strategická SWOT analýza.

6.1 Popis společnosti

Obchodní jméno: XYZ, spol. s r.o.

Sídlo: obec v blízkosti krajského města

Datum vzniku: 14. října 1991

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Společníci: společník s 34% podílem, společník s 33% podílem, společník s 33% podílem

Základní kapitál: 200 000 Kč

Firma XYZ, spol. s r.o. sídlí v obci nedaleko krajského města. Jako výrobce dopravního značení působí společnost od svého založení v roce 1991.

Růst korporace do dnešní podoby je podmíněn neustálým technickým rozvojem, ale také výrobními a skladovacími prostorami. Jednou z priorit společnosti zůstává obnova a modernizace strojového parku.

Výrobky společnosti jsou certifikovány podle evropské normy ČSN EN 12899 a jsou schváleny Ministerstvem dopravy pro používání na pozemních komunikacích.⁵¹

6.2 Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí⁵²

Firma se specializuje na výrobu svislého dopravního značení, příslušenství (příhrad, nosných konstrukcí, zábran apod.). Dále pak na výrobu směrových sloupků, značení cyklotras a turistických cílů, značení železnic nebo označení měst a obcí.

Produkty dopravního značení

- Dopravní značky (svislé, velkoplošné, lamelové)
- Příslušenství dopravních značek (upínací svorky, patky, sloupky)
- Vybavení komunikací (pružné majáky, parkovací sloupky, dopravní zrcadla)
- Silniční směrové sloupky (tyto jsou subdodavatelsky dodávány od firmy HIT HOFMAN, s.r.o.)
- Dopravní a zabezpečovací zařízení
- Značení cyklotras
- Značení kulturních a turistických cílů
- Informačně orientační značení měst a obcí
- Drážní značky a návěsti

⁵¹ Výroční zpráva firmy XYZ, spol. s r.o., rok 2017.

⁵² *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=560402&typ=PLATNY>

6.3 Vlastnické vztahy

Společnost vedou celkem tři společníci, z toho dva jsou zároveň i jednatelem a vystupují jako statutární orgán. Jednatelé vedou a zastupují společnost samostatně ve všech věcech. Každý z jednatelem je oprávněn udělovat za společnost zmocnění jiným osobám k zastupování. Společníci mají podíl 33 %, 33 % a 34 %. Střední stupeň vedení tvoří vedoucí výroby a mistr kovovýroby.

6.4 Postavení na trhu

Společnost XYZ, spol. s r.o. působí na trhu od svého založení roku 1991. Na přání zákazníka dodává firma výrobky včetně montáže. Montážní práce jsou však subdodavatelsky dodávány od osvědčených spolupracujících firem. Obchodní politika firmy je orientována plně na zákazníka, s čímž souvisí systém řízení výroby dle norem ISO 9001, které jsou pravidelně certifikovány.

Kromě výroby dopravního značení firma dodává i široký sortiment dopravního zabezpečovacího zařízení jako autorizovaný prodejce firmy HIT HOFMAN s.r.o.

XYZ, spol. s r.o. patří k zakládajícím členům Českomoravské asociace dopravního značení, kde se podílí na vzniku nových technologických i legislativních oborových předpisů.⁵³

6.5 Finanční situace podniku

Společnost si udržuje postavení jednoho z předních výrobců dopravního značení v České republice. K financování svých podnikatelských činností nevyužívá cizích zdrojů, stroje i pozemky, které jsou v průběhu let pořizovány, jsou financovány z vlastních zdrojů. Společnost si zakládá na včasné úhradě všech dodavatelských faktur, což značí velmi silnou finanční samostatnost.

⁵³ Výroční zpráva firmy XYZ, spol. s r.o., rok 2017.

6.6 Orientace firmy na trhu

Firma se specializuje na druhy trhů, které budou stručně popsány následovně:

6.6.1 Soukromý sektor

Zákazníci firmy ze soukromého sektoru jsou soukromé obchodní, stavební i výrobní společnosti. Obchodní a výrobní firmy nakupující výrobky, které použijí hlavně pro vybavení svého areálu k podnikání – většinou dopravní značky a orientační či bezpečnostní tabulky. Stavební firmy nakupují dopravní značení k označování stavby.

6.6.2 Veřejný sektor

Z veřejného sektoru jsou hlavními zákazníky Správy a údržby silnic, obce a Ředitelství silnic a dálnic. Jedním z největších odběratelů jsou Správy silnic – příspěvkové organizace zřizované kraji či okresy.

U obcí se jedná většinou o veřejné zakázky malých rozsahů. Pokud se budeme bavit konkrétně, jsou to zakázky do 2 mil. Kč. Obce v největším počtu poptávají orientační a informační systém k označování ulic, zastávek hromadné dopravy a podobně.

Kraje musí na dodavatele dopravního značení vypisovat výběrová řízení. Ředitelství silnic a dálnic rovněž vypisuje výběrová řízení na dodavatele zejména ke značení nových komunikací v kraji či na silnice vyšších tříd a dálnic, které jsou nově budované nebo rekonstruované. Účast na výběrovém řízení firmu značně administrativně zatěžuje a nezaručuje úspěch.

6.6.3 Zahraniční trhy

Co se týče zahraničí, firma se zaměřuje především na trh Slovenska. Dalšími trhy jsou Rakousko a Německo. Cílem pro rok 2019 je dostat se na trh dopravního značení ve Francii.⁵⁴

⁵⁴ Osobní rozhovor s jednatelem společnosti, listopad 2018.

7 Analýza současného systému odměňování

V kapitole č. 7 bude popsán současný stav systému odměňování. Autorka práce je v analyzované společnosti zaměstnána na pozici hlavní účetní. Několik následujících podkapitol lze částečně charakterizovat jako pohled na současné odměňování očima zaměstnance, který společnost zná z hlediska finančních ukazatelů, ale rovněž i skladby zaměstnanců a konkrétních mezd. V podkapitolách 8.3, 8.4 a 8.5 bude prostor věnován dotazníkovému šetření a pohovoru s jednatelem společnosti. Výstupem bude ucelený obraz o současném stavu analyzované firmy. V kapitole č. 6 byla již popsána historie společnosti, orgány, její výrobní program a charakteristika podnikání obecně. Proto již v této části bude prostor věnován pouze současné situaci hospodaření a odměňování.

Stěžejní částí kapitoly bude analýza skladby zaměstnanců a konkrétního způsobu odměňování každé pracovní pozice v současném fungujícím systému.

Prostor bude rovněž věnován vývoji mzdových nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců a také produktivita jejich práce.

Po provedení této interní analýzy bude třeba zhodnotit konkurenci v oboru a porovnat konkurenceschopnost, která úzce souvisí s náklady vynaloženými na odměňování. Jednou z nejdůležitějších částí této kapitoly bude dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.

Po zhodnocení výše uvedeného interního a externího prostředí bude vhodné sestavit SWOT analýzu, která pomůže odhalit silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

7.1 Hospodaření firmy a vývoj mzdových nákladů

Hospodaření firmy a potažmo její výnosy jsou nejdůležitějším ukazatelem, který ukazuje, jak je firma ve svém podnikání silná. Mezi stěžejní ukazatele řadíme výnosy, celkové náklady, konkrétně v případě této práce jsou důležité mzdové náklady, vlastní kapitál, výše závazků a pohledávek. V podkapitole níže budou tyto ukazatele vyjádřeny finančně.

Vzhledem k tomu, že daňové přiznání podává za firmu daňový poradce, limit pro podání daňového přiznání je prodloužen vždy k poslednímu červnu účetního roku. Všechny následující výpočty, tabulky a údaje budou tedy uváděny k 31. 12. 2018, případně údaje přístupné až v roce 2019 budou uváděny do 31. 3. 2019.

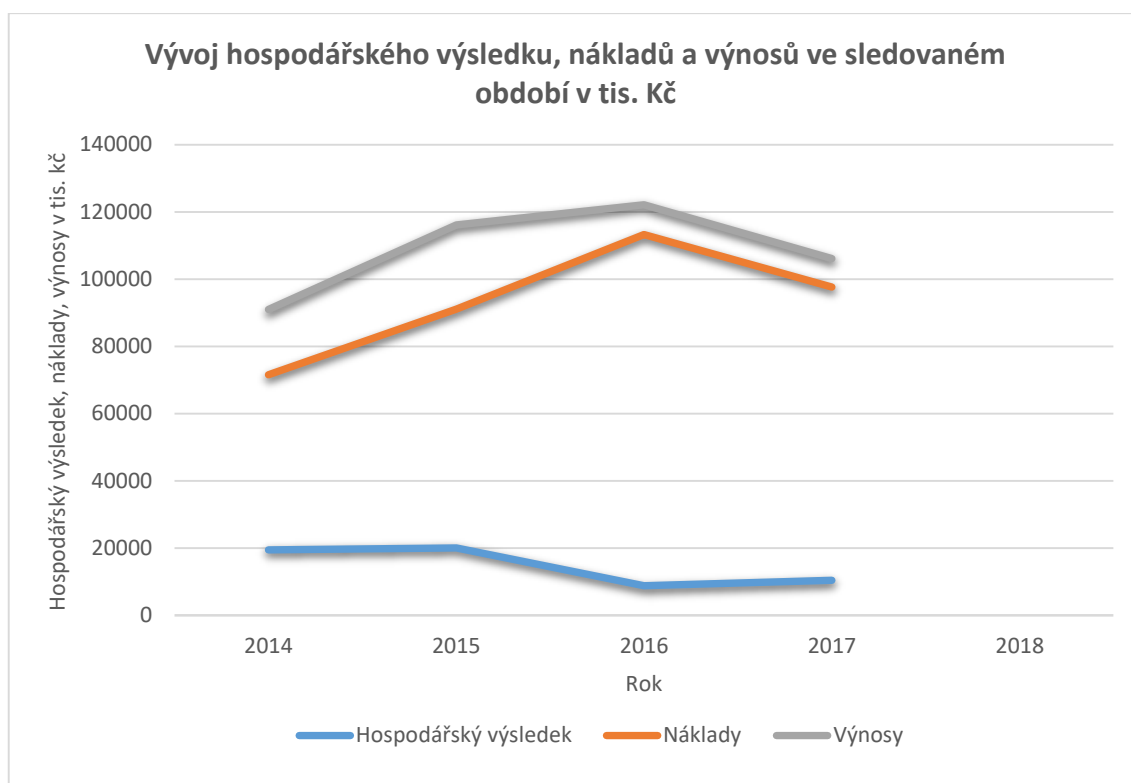
7.1.1 Hospodaření firmy ve sledovaném období

Tabulka 3: Hospodaření firmy v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
Hospodářský výsledek	19 400	20 000	8 800	10 430	7 125
Celkové výnosy	90 921	116 130	122 101	106 105	100 230
Celkové náklady	71 516	91 060	113 277	97 664	91 716
Aktiva	176 530	200 503	198 579	209 643	207 704
Dlouhodobé pohledávky	985	2 333	2 246	796	355
Dlouhodobé závazky	2 849	3 353	3 690	3 966	3 966

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Tabulka č. 3 přehledně znázorňuje vývoj výsledku hospodaření, výnosů, nákladů, aktiv, dlouhodobých závazků a pohledávek. V pozorovaném období firma dosahuje velmi dobrých výsledků. Až na výjimku je trend vývoje rostoucí. V roce 2015 firma zaznamenala proti roku 2014 nejvyšší meziroční nárůst tržeb o více než 30 %, rovněž vzrostl i hospodářský výsledek. Vzhledem k předmětu podnikání jsou výnosy ovlivněny sezónou, ale hlavně počtem vyhraných výběrových řízení na významné zakázky. To se dotklo nejvíce let 2016 a 2017. Důvodem každoročních růstů tržeb a tím i hospodářského výsledků je zvýšení kvantity dopravních a stavebních zakázek v České republice a tím zvýšená potřeba dopravního značení. Dlouhodobé závazky představují pouze odloženou daňovou povinnost. Závazky jako takové firma neeviduje, všechny jsou hrazeny v termínu splatnosti, což si firma hlídá.



Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku, nákladů a výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

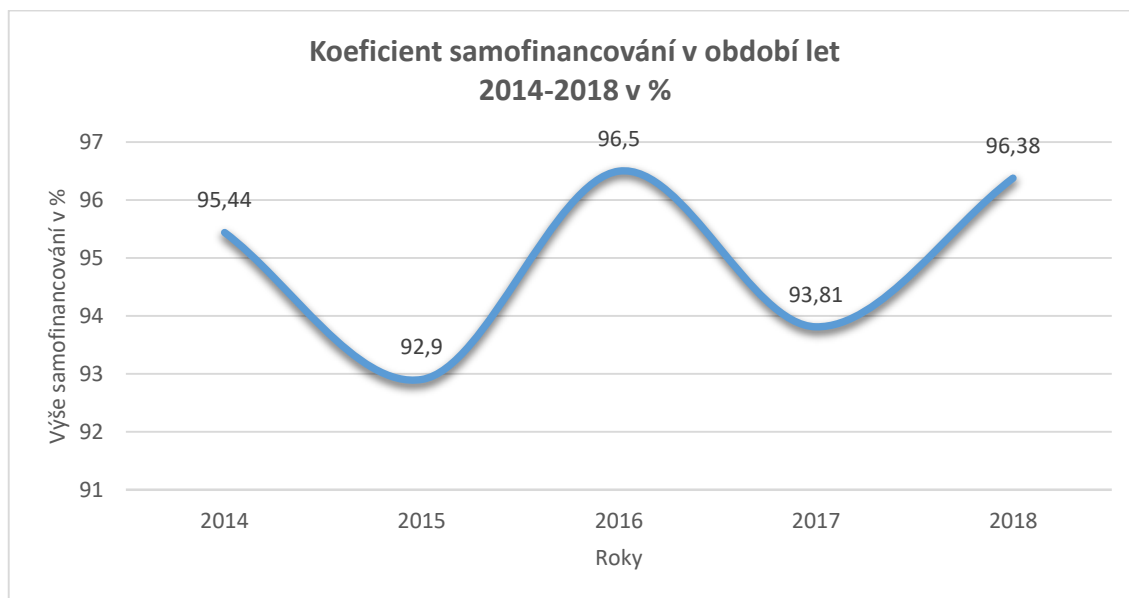
Jak ukazuje graf č. 1, hospodářský výsledek v roce 2014 a 2015 osciluje kolem 20 mil. Kč. Vzhledem k dlouhodobému vývoji (i předešlých let) se jedná o velmi dobré číslo. Mezi těmito lety totožně rostly náklady i výnosy, shodně o 27 %. Jinak je tomu však v roce 2016, kdy výsledek hospodaření klesl o celých 56 %. Tento výrazný pokles byl způsobený velkými zakázkami v roce 2014 a 2015, kdy firma vyhrála soutěž k prodeji dálničních signalizačních vozíků, a v roce 2016 již tuto zakázku ne získala. V tomto roce došlo k nárůstu nákladů o 24 %, avšak růst výnosů byl pouze 3 %. Přesto však firma dosáhla uspokojivého výsledku. Mezi roky 2016 a 2017 náklady i výnosy firmy poklesly. Náklady konkrétně o 12 %, výnosy o 14 %. Pozitivní je, že hospodářský výsledek byl vyšší než v roce předchozím.

Avšak od roku 2017 došlo ke zlomu a výše hospodářského výsledku, nákladů a samozřejmě i výnosů opět vykazuje vzrůstající tendenci, v tomto roce vzrostl konkrétně o 18 %. Rovněž meziroční nárůst mezi lety 2017 a 2018 je příznivý a tento trend vedení firmy předpokládá i v letech následujících.

Koeficient samofinancování

Tento koeficient ukazuje, jaký podíl aktiv vlastníkům zůstane, pokud firma uhradí veškeré závazky. Rovněž jej lze chápat jako opak zadluženosti a ukazuje, do jaké míry je firma schopna pokrýt své závazky z vlastních zdrojů. Je jednoznačným ukazatelem stability firmy. Vypočítá se jako podíl aktiv a vlastního kapitálu. Ve sledovaném období jsou hodnoty následující.

V roce 2014 má koeficient samofinancování hodnotu 95,44 %, v roce 2015 mírně klesl na 92,9 %, rok 2016 je naopak vyšší a to 96,5 %, rok 2017 a opět mírný pokles na 93,81 % a poslední rok sledovaného období dosahuje koeficient samofinancování hodnoty 96,38 %.



Graf 2: Vývoj samofinancování ve sledovaném období

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Z grafu č. 2 je zřejmé, že společnost je po celé sledované období opravdu vysoce finančně nezávislá. Obecně je za dobrou finanční nezávislost brán výsledek nad 50 %. Hodnoty oscilující kolem 95 % jsou proto velmi vysoké, a podobný trend je očekáván i v následujících letech.

7.1.2 Vývoj mzdových nákladů

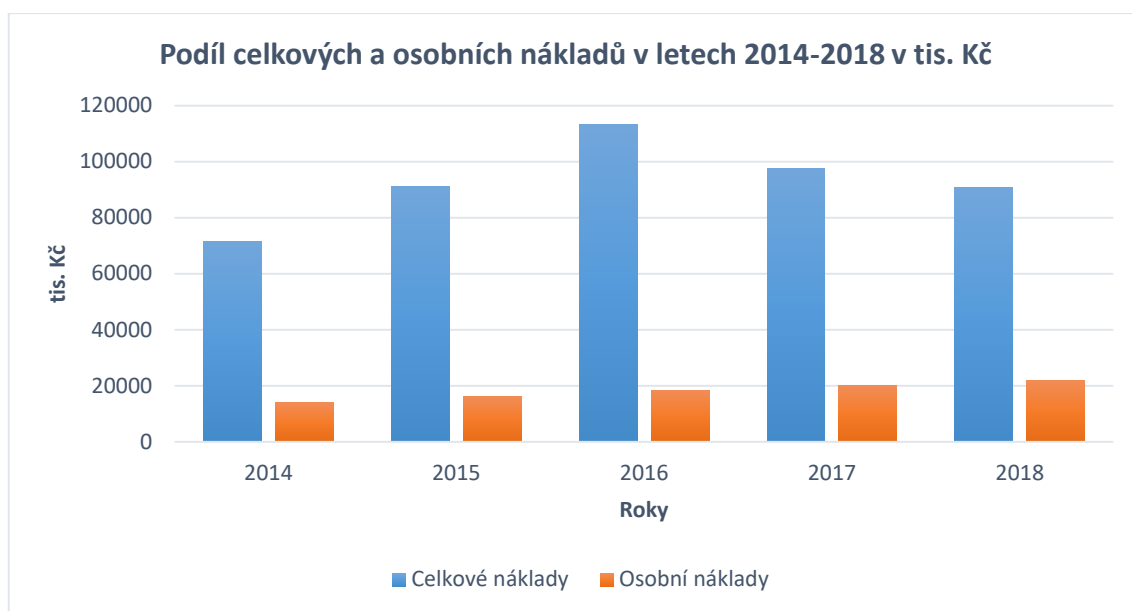
V tabulce č. 4 níže je zpracován vývoj osobních nákladů firmy. Rovněž jsou uvedeny přepočtené stavy zaměstnanců a jejich průměrné osobní náklady. Přepočtené stavy zaměstnanců ukazují, že v letech 2015 a 2017 pracovala ve společnosti část zaměstnanců na zkrácený úvazek. Oproti tomu v letech 2014, 2016 a 2018 byli všichni zaměstnanci zaměstnání na úvazek plný.

Počet zaměstnanců roste přímo úměrně s růstem společnosti. Obecně se však v dlouhodobém trendu pohybuje mezi 40 a 50 zaměstnanci. Celkové osobní i mzdové náklady vykazují rovněž rostoucí trend, což reflektuje jednak situaci na trhu práce, ale i růst prostředků na odměňování firmy.

Tabulka 4: Mzdové náklady mezi lety 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců (z toho vedoucích)	38(2)	41(2)	45(2)	48(2)	46(2)
Přepočtený počet zaměstnanců	38	40	45	43	46
Celkové osobní náklady	14 067	16 172	18 363	19 937	21 925
Celkové mzdové náklady	10 284	11 836	13 524	14 658	16 175

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.



Graf 3: Podíl celkových a osobních nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Graf č. 3 zobrazuje přehledně vývoj celkových a osobních nákladů firmy. Z grafu je patrné, že i když se celkové náklady firmy v každém roce mění (klesají i rostou), mzdové náklady vykazují rostoucí charakter. Vyjádřeno procentuálně, v roce 2014 tvoří osobní náklady 19,68 % celkových. V roce dalším klesly osobní nákladů vůči celkovým na 17,77 %. Rok 2016 představuje opět pokles osobních nákladů k nákladům celkovým a to na 16,22 %. V roce 2017 naopak osobní náklady vzrostly a mírně překročily 20 % celkových nákladů. Rok 2018 sice zaznamenal mírný pokles nákladů celkových, osobní však opět vzrostly na 24 % z celkových. Tento nárůst byl způsoben zvyšováním mezd v posledním roce sledovaného období.

7.2 Charakteristika zaměstnanců

V této kapitole bude zpracována analýza profesního složení zaměstnanců a popis jejich pracovní náplně, délka pracovního úvazku a složky mzdy v roce 2018.

Ve firmě k 31. 12. 2018 pracovalo 46 zaměstnanců, 30 mužů a 16 žen. Obecně lze pracovníky rozdělit profesně do skupin, které zobrazuje tabulka č. 5.

Největší skupinu ve výrobně firmě tvoří pochopitelně výrobní pracovníci – dělníci, konkrétně 75 %. Jak již bylo výše několikrát zmíněno, už od založení společnosti ji řídí dva jednatelé. Řídící pozice jsou rovněž dvě a jedná se o spolumajitele a mistra výroby. V administrativě XYZ, spol. s r.o. zaměstnává 7 osob. Jedná se o přípraváře výroby, asistentku ředitele, účetní a pracovníka příjmu zakázek. Pozici pomocně obslužného pracovníka zaujímá pracovnice úklidu.

Tabulka 5: Obecné zařazení zaměstnanců v roce 2018

POZICE	POČET ZAMĚSTNANCŮ		PROCENTUELNÍ VYJÁDŘENÍ
Jednatelé	2		4
	muži	ženy	
	2	0	
Řídící pozice	2		4
	muži	ženy	
	2	0	
Administrativa, THP pracovníci	7		15
	muži	ženy	
	4	3	
Výrobní pracovníci	34		75
	muži	ženy	
	22	12	

Pomocně obslužní pracovníci	1		2
	muži	Ženy	
	0	1	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

V podkapitolách 7.2.1 a 7.2.2 bude popsáno profesní složení žen a mužů. Pro zpracování dalších částí práce a zejména pro následné navržení změn je na tomto místě vhodné uvést pracovní dobu každého zaměstnance, náplň práce a zařazení z hlediska kategorizace prací BOZP a v neposlední řadě mzdu každého ze zaměstnanců.

Zaměstnanci XYZ, spol. s r.o. spadají do první a druhé rizikové skupiny. První skupina zahrnuje práce, u nichž se nepředpokládá žádný nepříznivý vliv na zdraví zaměstnance. Do druhé skupiny patří práce, u kterých lze očekávat nepříznivý vliv na zdraví výjimečně, a u kterých jsou jen minimálně překročeny hygienické limity.⁵⁵

7.2.1 Popis profesního složení žen

Asistentka jednatele

Asistentka jednatele má na starosti celou agendu kanceláře jednatele. Rovněž zpracovává zakázky a připravuje je jako podklady pro účetní. Z hlediska kategorizace práce spadá do první bezrizikové skupiny. Pracovní úvazek: plný, 42,5 hod. týdně. Pracovní doba: 6 – 14,30 hod.

Účetní (finanční, hlavní)

Na pozici účetní pracují ve firmě 2 zaměstnankyně. Náplní jejich práce je kompletní vedení účetnictví se všemi povinnými výkazy i odvody. Zodpovídají zejména za správnost měsíčního přiznání DPH, kontrolní a souhrnné hlášení. Opět spadá do první bezrizikové skupiny. Pracovní úvazek: plný, 42,5 hod. týdně. Pracovní doba: 6 – 14,30 hod.

⁵⁵ Zákon č. 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Tiskařka na sítotisku

Práce tiskařky zahrnuje přípravné práce před tiskem a kompletní práci se síty, které se k tisku používají. Barva se nanáší na folii přes sítotiskovou šablonu. Tato práce je relativně fyzicky náročná a zahrnuje práci s barvami. Nutné je použití ochranných pracovních pomůcek. Proto již spadá do druhé rizikové skupiny dle BOZP. Na této pozici pracují 2 zaměstnankyně. Pracovní úvazek: plný, 42,5 hod. týdně. Pracovní doba: 6 – 14,30 hod.

Uklízečka

O úklid firemních prostor se stará 1 pracovnice úklidu, která vzhledem k provozu v prostorách firmy pracuje až v odpoledních hodinách a o víkendech dle potřeby tak, aby splnila stanovený počet hodin. Tato práce rovněž dle BOZP spadá do druhé rizikové skupiny.

Přípravářka výroby, kontrolor

Hlavní náplní práce přípravářky výroby je zejména zabezpečení skladu folií. Stará se jednak o objednávání folií, příjem na sklad a vyskladňování do výroby, ale musí sledovat a měřit kvalitu a veškeré parametry ⁵⁶, které používané folie musí splňovat. Její další činností je obstarávání pracovního oblečení. Z hlediska kategorizace práce spadá do první rizikové skupiny. Pracuje rovněž na plný úvazek 42,5 hod. týdně, a to v době 6 – 14,30 hod.

Pracovnice mycí linky

Práce na mycí lince zahrnuje manipulaci s výlisky značek, odmašťování polotovarů a mytí hotových značek v mycích vanách. 2 zaměstnankyně na tomto úseku pracují rovněž na plný úvazek 42,5 hod. týdně, a to v době od 6 do 14,30 hod. Tato práce rovněž dle BOZP spadá do druhé rizikové skupiny.

Dělnice v kovovýrobě

Dělnice v kovovýrobě provádějí ostatní činnosti k výrobě dopravního značení potřebné. Obecně je lze nazvat jako ostatní činnosti při výrobě kovových konstrukcí a jejich dílů. Zahrnují mytí plechů, řezání folií, lepení folií na plechové výlisky, balení hotových

⁵⁶ Veškeré měření parametrů spadá do kompetence metrologa společnosti, kterého vykonává tatáž osoba.

výrobků, balení příslušenství k dopravním značkám apod. Každá z prací vyjmenovaných výše však není srovnatelná, co se týče potřebné praxe a zručnosti. V kovovýrobě pracuje 7 zaměstnankyň na plný úvazek, 42,5 hod. týdně a pracují rovněž 6,00 – 14,30 hod. Tato práce rovněž dle BOZP spadá do druhé rizikové skupiny.⁵⁷

7.2.2 Popis profesního složení mužů

Mistr výroby

Mistr výroby představuje jednu z hlavních hybných sil celého koloběhu zpracování zakázek. Náplní jeho práce je obecně řečeno řídit celou výrobu. Musí dbát na včasné a přesné zadání zakázek zaměstnancům dílen, komunikuje s dopravci, kteří hotové zakázky odvázejí, udržuje kontakty s dodavateli hlavních surovin. Dbá také na to, aby byly zakázky včas vyrobeny a expedovány.

Další specializací mistra výroby jsou cenové nabídky na velké zakázky. Jedná se zejména o osazení dopravním značením nových úseků dálnic. Z hlediska kategorizace práce spadá do první bezrizikové skupiny. Pracuje na plný úvazek, 42,5 hod. týdně, pracovní doba: běžná 6 – 14,30 hod. + práce přesčas.

Pracovník příjmu a zpracování zakázek

Na této pozici pracují dva zaměstnanci. Úzce spolupracují s mistrem výroby. Jejich úkolem je zpracování přijatých zakázek kromě zakázek na dálniční úseky, cenové nabídky těchto zakázek, komunikace se zákazníky, grafické návrhy požadovaných značek a v neposlední řadě zajišťování a objednávání materiálů (především folií, barev, tonerů a komponent, které si firma sama nevyrábí). Z hlediska kategorizace práce spadají opět do první bezrizikové skupiny. Pracují rovněž na plný úvazek, 42,5 hod. týdně, pracovní doba: běžná 6 – 14,30 hod.

⁵⁷ XYZ, spol. s r.o.: Interní dokumenty: XYZ, spol. s r.o., 2018. Dostupné také z: webové stránky firmy.

Obsluha CNC strojů

CNC stroje obsluhují 2 zaměstnanci, kteří jsou proškolení pro práci s řezacími plotry, obrubovacími stroji, frézami, tvářecími stroji, plazmou a dalšími zařízeními potřebnými k výrobě dopravních značek. Práce na CNC strojích taktéž dle BOZP spadá do druhé bezrizikové skupiny. Pracovní úvazek: plný, 42,5 hod. týdně a pracovní doba je rovněž 6 – 14,30 hod.

Řidič nákladních vozidel

Výrobky, které nedopravují smluvní dopravní společnosti, rozvázejí 3 zaměstnanci firmy, kteří nákladními vozidly rozvázejí zakázky po České a Slovenské republice. I řidiči spadají do druhé rizikové skupiny. Pracovní úvazek mají opět plný, 42,5 hod. týdně. Pracovní doba: běžná 6 – 14,30 hod., v případě potřeby 4 – 12,30 + práce přesčas.

Tiskař na velkoplošné tiskárně

3 tiskaři na velkoplošných tiskárnách tisknou na folie, které jsou na objednávku nadrozměrné, a rovněž běžné dopravní značky. Tato práce rovněž dle BOZP spadá do druhé rizikové skupiny. Zaměstnanci pracují na plný úvazek 42,5 hod. týdně v době 6 – 14,30 hod.

Tiskař lamelových dopravních značek

Speciální značky jsou velkoplošné, kterými se osazují většinou dálniční úseky. Právě tyto jsou vyrobeny z lamel, které se tisknou opět na zvláštní tiskárně. Tuto práci vykonávají 2 pracovníci, práce patří do druhé rizikové skupiny a pracují opět na plný úvazek 6 – 14,30 hod.

Dělník na profilovací lince

Na profilovacích linkách, tvářecích a válcovacích strojích vyrábí zaměstnanci C profily a lamely pro velkoplošné značky. Tuto práci vykonávají 4 pracovníci, práce patří do druhé rizikové skupiny a pracují opět na plný úvazek 6 – 14,30 hod.

Svářeč

Na pozici svářečů pracují 3 pracovníci, kteří svařují veškeré ocelové konstrukce, příhrady, patky a výložníky. Rovněž obsluhují svařovací poloautomat, který svařuje

ocelové patky. Dle BOZP se řadí do druhé rizikové skupiny. Pracují na plný úvazek 42,5 hod. týdně 6 – 14,30 hod.

Provozní elektrikář

Provozní elektrikář je jediným zaměstnancem, který se zabývá veškerým elektrozařizáním. Vyrábí elektrozařízení pro dopravní značení (semafony apod.), prosvětlení značení na nádraží a v neposlední řadě se stará o provozní elektrikářské práce. Dle BOZP patří do druhé rizikové skupiny. Pracuje na plný úvazek 42,5 hod. týdně 6 – 14,30 hod. a v případě potřeby přesčas.

Dělník na řzacím plotru

Úkolem pracovníka na řzacím plotru je řezání folií, nápisů a textů na patníky a velkoplošné dálniční značky. Tuto práci vykonávají 2 pracovníci v pracovní době 6 – 14,30 hod. opět na plný úvazek 42,5 hod. týdně. Práce na řzacím plotru je rovněž řazena do druhé rizikové skupiny.

Dělník v kovovýrobě

Ostatní dělníci v kovovýrobě obstarávají další práce, které jsou s výrobou dopravního značení spojeny. Jedná se o montážní práce, balení, přípravu k expedici, výrob přípravků pro další opracování, seřizování strojů, opravy strojů a nakupování materiálu. Dle BOZP se řadí do druhé rizikové skupiny. Pracují na plný úvazek 42,5 hod. týdně a jejich pracovní doba je 6 – 14,30 hod.⁵⁸

⁵⁸ XYZ, spol. s r.o.: Interní dokumenty: XYZ, spol. s r.o., 2018. Dostupné také z: webové stránky firmy.

7.2.3 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018

Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců

ROK	FYZICKÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	PŘEPOČTENÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ ⁵⁹
2014	38	38
2015	41	40
2016	45	45
2017	48	43
2018	46	46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

V tabulce č. 6 je zobrazen počet zaměstnanců v jednotlivých letech sledovaného období. Vývoj má kromě roku 2017 rostoucí charakter. Kromě stálých zaměstnanců pracujících na základě pracovní smlouvy, jsou v letních měsících, kdy nastává hlavní sezóna, přibíráni zaměstnanci pracující na základně dohod konaných mimo pracovní poměr. Ty se však během roku velmi rychle mění. Není na ně brán zřetel v tabulce, a z uváděných mzdových nákladů jsou jejich mzdy odečteny.

7.3 Produktivita práce

Produktivita práce platí za důležitý ukazatel, který sleduje práci odvedenou zaměstnancem. Obecně je vyjádřena jako podíl celkových výstupů a pracovních vstupů.

Aby firma dosahovala svých stanovených plánů, a plnila firemní strategii, je nutné ukazatel produktivity práce sledovat. Výpočty níže jsou podílem přidané hodnoty získané z výkazu zisku a ztrát a průměrného přepočteného počtu zaměstnanců.

Jiným směrodatným ukazatelem je mzdová produktivita práce. Ta je určena poměrem výše uvedené přidané hodnoty a mzdových nákladů. Ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů.

⁵⁹ Přepočtený počet zaměstnanců získáme ze vztahu: (odpracované hodiny + hodiny nepřítomnosti)/pracovní fond (vznikne jako násobek hodin v pracovní směně a počtu pracovních dní roku).

Protože téma práce se zabývá odměňováním zaměstnanců, nezbytným ukazatelem je rovněž podíl zisku na zaměstnance. Zejména poslední uvedený ukazatel může vedení pomoci při rozdělování podílů ze zisku, které jsou pravidelně vypláceny.

Tabulka 7: Ukazatele produktivity v letech 2014 až 2018

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Přepočtený počet zaměstnanců	38	40	45	43	46
Podíl zisku na zaměstnance v tis. Kč	510,52	500	195,56	242,56	154,89
Produktivita práce na zaměstnance v tis. Kč	797	1 017,2	733,9	1 033	992
Celkové mzdové náklady v tis. Kč	10 284	11 836	13 524	14 658	16 175
Mzdová produktivita práce v tis. Kč	2,94	3,72	3,28	3,03	2,82

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle účetní závěrky za rok XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Tabulka č. 7 přehledně zobrazuje ukazatele, které s produktivitou práce souvisí. Jedná se o podíl na zisku, produktivitu práce na zaměstnance a mzdovou produktivitu práce. Od roku 2014 s výjimkou roku 2017 počet zaměstnanců stále roste. Produktivita práce s tímto trendem však nekoresponduje. Mzdové náklady také vykazují meziroční nárůst, mzdová produktivita je však stejně jako produktivita práce klesající, rovněž podíl zisku na zaměstnance klesá.

Tento vývoj jasně deklaruje, že práce není efektivně využita, nebo je špatně organizovaná. Rovněž může být na vině nedostatečná mobilita zaměstnanců, příliš velké prostoje, či jejich neochota k práci. Na místě je proto zamyslet se nad řešením, které by vedlo ke zlepšení této nepříznivé situace.

7.4 Současné odměňování

Na začátku kapitoly nazvané Současné odměňování je vhodné uvést základní nákladové složky, které se odměňování týkají, a tudíž poskytnou ucelený pohled na stav současného systému odměňování. Zajímavým srovnáním bude dále uvedené porovnání průměrné hrubé mzdy v analyzované firmě a v Jihomoravském kraji, kam firma místní příslušností spadá.

V další části této kapitoly bude popsáno odměňování jednotlivých pracovních pozic, složek a výše jejich mezd a druhy poskytovaných benefitů.

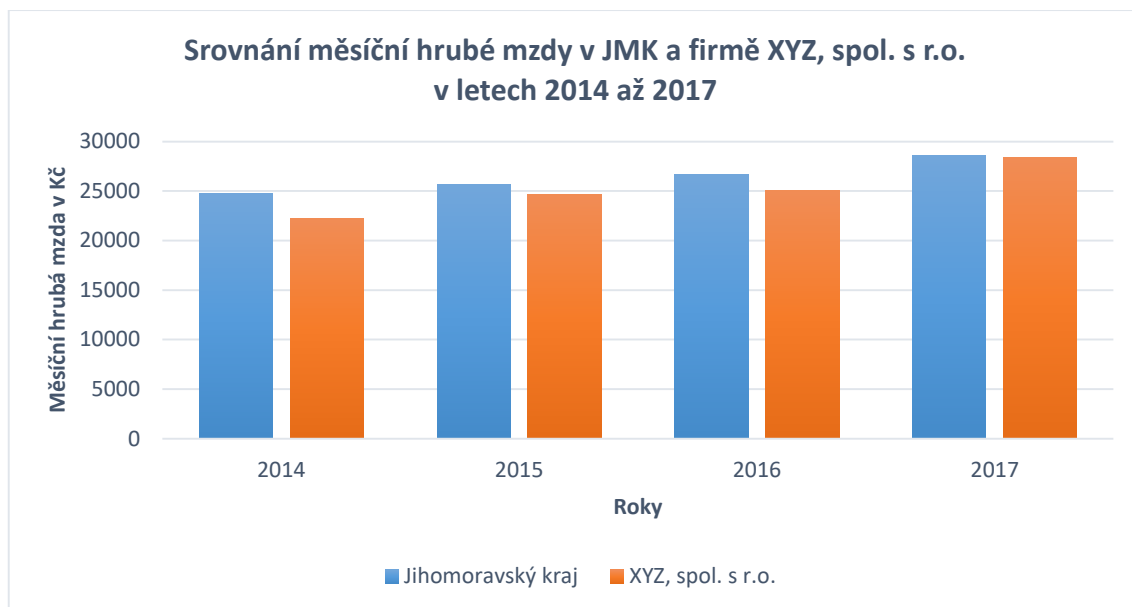
Tabulka 8: Vývoj nákladů na zaměstnance a průměrné mzdy

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	38	41	45	48	46
Přepočtený počet zaměstnanců	38	40	45	43	46
Osobní náklady zaměstnanců	12 692	14 780	16 821	18 377	20 243
Osobní náklady vedoucích pracovníků v tis. Kč	1 375	1 392	1 542	1 560	1 635
Celkové osobní náklady v tis. Kč	14 067	16 172	18 363	19 937	21 925
Mzdové náklady celkové v tis. Kč	10 284	11 836	13 524	14 658	16 175
Mzdové náklady na 1 zaměstnance v tis. Kč	270,6	295,9	300,5	340,9	351,6
Průměrná měsíční hrubá mzda na 1 zaměstnance v Kč	22 250	24 658	25 042	28 408	29 300

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

V tabulce č. 8 je jasně vidět, že odměňování zaměstnanců je na dobré úrovni. I když mezi lety 2017 a 2018 došlo k poklesu počtu zaměstnanců, mzdové i osobní náklady, stejně jako průměrná měsíční mzda stále rostou. Rostoucími náklady na odměňování se firma

jednak snaží udržet si spokojené zaměstnance, ale rovněž konkurenční výhodu. Průměrná hrubá měsíční mzda totiž proti krajskému průměru příliš nezaostává. Autorka práce ze znalosti poměrů na pracovišti může konstatovat, že společnost XYZ, spol. s r.o. je zaměstnanci vnímána jako dobrý zaměstnavatel vzhledem k výše uvedeným faktům.



Graf 4: Srovnání měsíční hrubé mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu, 2019

Graf č. 4 poskytuje srovnání hrubé mzdy, kterou poskytuje zaměstnancům analyzovaná firma a průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji, čímž tento graf navazuje na předchozí tabulku č. 8. Graf je sestaven pouze do roku 2017, protože k datu tvorby této práce nebyly známy oficiální statistiky za rok 2018.

Z grafu je zřejmé, že hrubá mzda v XYZ, spol. s r.o. se krajskému průměru vyrovnává až v roce 2017, ačkoliv se předpokládá, že v letech následujících bude za průměrem opět mírně zaostávat. V roce 2014 je mzda poskytována ve firmě XYZ, spol. s r.o. o 10,11 % menší, než je krajský průměr. Jinak tomu není ani v roce 2015, kdy firma platí opět méně, ale v rozdílu menším, pouze 3,74 %. V roce 2016 je poskytovaná mzda nižší o 6,00 % pod krajským průměrem. Jak již bylo výše zmíněno v roce 2017 se mzda poskytovaná firmou vyrovnala průměru a je menší jen o 0,5 %.

7.4.1 Odměňování jednotlivých pozic

V této části práce budou rozebrány jednotlivé pracovní pozice. U každé profese bude uveden počet zaměstnanců, druh mzdy, složky mzdy a finanční hodnota. Zjištěné údaje budou sloužit jako podklad pro navržení změn ve spravedlivém odměňování jednotlivých pozic, proto je nezbytné uvést skutečné odměňování každého zaměstnance, a ne paušálně odměňování pracovní pozice. Průměrná hrubá měsíční mzda již zahrnuje veškeré odměny (včetně podílů ze zisku), které jednotlivý zaměstnanec dostává, aby bylo možné lépe srovnat hrubou mzdu s krajským průměrem. Pro navrhování změn bude jako hrubá mzda použit násobek pracovních hodin v měsíci a hodinové sazby. Nutné je podotknout, že přesčasy si nárokují pouze zaměstnanci, kteří pobírají hodinovou mzdu. Veškeré přesčasy jsou placeny s 25% přírážkou k základní mzdě a jedná se pouze o pracovní dny. O víkendech a svátcích ve firmě výroba neprobíhá. Všichni zaměstnanci pracují v jednosměrném ranním provozu. U smluvních mezd přesčasy propláceny nejsou.

Tabulka 9: Odměňování žen

Pozice	Počet zaměstnanců na pozici	Forma mzdy	Složky mzdy	Sazby složek v Kč	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
Asistentka jednatele	1	Časová hodinová	Pevná + prémie	95 + 20 %	28 043
Účetní	2	Smluvní měsíční		28 000	34 013

			Smluvní pevná	28 000	34 957
Tiskařka na sítotisku	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	95 + 20 %	26 993
				95 + 20 %	28 692
Uklízečka	1	Časová hodinová	Pevná + prémie	90 + 20 %	22 867
Přípravářka	1	Časová hodinová	Pevná + prémie	95 + 20 %	27 799
Pracovnice mycí linky	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	90 + 20 %	22 973
				95 + 20 %	25 159
Dělnice v kovovýrobě	7	Časová hodinová	Pevná + prémie	90 + 20 %	28 923
				80 + 20 %	26 706
				90 + 20 %	26 763
				90 + 20 %	25 600
				90 + 20 %	26 311
				70 + 20 %	20 342
				85 + 20 %	21 772

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Tabulka č. 9 udává konkrétní odměňování každé zaměstnankyně. Asistentka jednatele pracuje na pozici sama. Její mzda může být považována za adekvátní.

Účetní pracují ve firmě dvě a jejich mzda se téměř neliší, což je vzhledem ke stejné náplni práce spravedlivé.

Tiskařky na sítotisku pracují dvě a jejich mzda se liší jen o 6 %. Je to způsobeno odlišnými odměnami, které se počítají z počtu odpracovaných hodin. Pokud je tedy jeden zaměstnanec více nemocný, náleží mu logicky menší odměny, které pak v konečném součtu způsobí menší průměrnou mzdu, i když měsíční sazbu pobírají stejnou.

Uklízečka pracuje ve firmě také jedna a její mzda může být rovněž považována za spravedlivou vzhledem k charakteru práce v porovnání s ostatními ženami.

Stejně jako předchozí profesi, zaujímá práci přípravářky pouze jedna zaměstnankyně. Jako jediná z žen pracuje na přípravě materiálu v kanceláři a není v dílně. Pobírá však téměř stejnou mzdu jako výše zmíněné zaměstnankyně.

Dvě pracovnice mycí linky však v porovnání s tiskařkami, které mají práci náročnější, pobírají mzdu asi o 10 % menší, což lze považovat za spravedlivé odměňování.

Dělnice v kovovýrobě vykonávají všechny ostatní potřebné práce, na kterých se střídají. Proto je jejich odvedená práce i její náročnost srovnatelná. Jak ale ukazuje tabulka č. 9, jejich odměňování s tímto tvrzením nekoresponduje. Hodinová mzda se liší až o 23 %, což už za spravedlivé považovat nelze. Bylo by vhodné těmto zaměstnankyním mzdu co možná nejvíce sjednotit.

Tabulka 10: Odměňování mužů

Pozice	Počet zaměstnanců na pozici	Forma mzdy	Složky mzdy	Sazby složek v Kč	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
Mistr kovovýroby	1	Smluvní měsíční	Smluvní pevná	40 000	60 443
Mistr dílny	1			27 000	32 787
Pracovník přípravy zakázek	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	31 812
				100 + 20 %	33 876

Obsluha CNC stroje	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	30 608
				100 + 20 %	26 501
Řidič nákladního vozidla	3	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	32 890
				100 + 20 %	29 899
				100 + 20 %	28 765
Tiskař na velkoplošné tiskárně	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	30 025
				100 + 20 %	30 450
Dělník na profilovací lince	2	Časová hodinová	Pevná + prémie	100+20 %	30 933
				100 + 20 %	30 953
Svářeč	3	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	30 531
				100 + 20 %	31 782
				100 + 20 %	30 767
Provozní elektrikář	1	Časová hodinová	Pevná + prémie	115 + 20 %	40 868
Dělník na řezacím plotru	5	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	29 899
				100 + 20 %	26 951
				100 + 20 %	30 513
				100 + 20 %	30 354

				100 + 20 %	29 902
Dělník v kovovýrobě	6	Časová hodinová	Pevná + prémie	100 + 20 %	29 532
				100 + 20 %	24 492
				100 + 20 %	29 967
				100 + 20 %	28 226
				100 + 20 %	27 258
				100 + 20 %	30 399

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Účetní závěrky XYZ, spol. s r.o. 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

Odměňování mužů popisuje tabulka č. 10. Mistr kovovýroby pobírá měsíční smluvní mzdu odpovídající náročnosti jeho pracovní pozice. Mistr dílny je rovněž odměňován měsíční smluvní mzdou, což je u charakteru jeho práce v pořádku.

Odměňování ostatních mužských profesí v této společnosti se může zdát na první pohled spravedlivé, protože až na elektrikáře pobírají všichni naprosto stejnou hodinovou mzdu i příplatek. Vzhledem k tomu, že každá z výše uvedených profesí není stejně náročná jak fyzicky, tak i nároky na zkušenosti a vzdělání, měl by být v odměňování rozdíl. Výrazným nedostatkem je absence kariérního řádu či mzdového předpisu, který by toto upravoval.

7.4.2 Benefits

V předešlých kapitolách bylo popsáno reálné odměňování jednotlivých pozic, co se týče pracovních úvazků, náplně práce a složky mezd.

V této podkapitole je jistě vhodné uvést dosud nepopsané současně poskytované benefity, které dokreslí celkový pohled na současný stav mzdového systému. Mezi benefity nebude uvedeno služební vozidlo, které využívá i k soukromým účelům pouze jediný zaměstnanec – mistr kovovýroby.

Dovolená

Dovolenou nelze v pravém slova smyslu chápat jako benefit, pokud je zaměstnavatelem poskytována pouze v zákonné minimální výši. Právě tak je tomu v případě firmy XYZ,

spol. s r.o., která svým zaměstnancům poskytuje pouze 20 dní dovolené za rok, jak určuje Zákoník práce.⁶⁰

Firemní stravování

Firemní stravování přímo v prostorách sídla společnosti lze jednoznačně považovat za benefit, který mnoho zaměstnanců ocení. Zaměstnancům je poskytováno stravování ve firemní jídelně, kam je jídlo dováženo od smluvního dodavatele. Zaměstnanci si mohou vybrat z několika druhů jídel.

Celková částka, kterou firma za obědy platí, je 54 Kč bez 15 % DPH za oběd. Z toho podíl zaměstnance činí 21 Kč, které jsou strhávány měsíčně ze mzdy. 55 %, tedy 29 Kč si firma uplatňuje dle zákona jako daňově uznatelný náklad.⁶¹ Zbytek do částky oběda, tedy 4 Kč za oběd firma poskytuje zaměstnanci jako příspěvek na stravování. Tento výdaj nelze uplatnit jako daňově uznatelný náklad.

Tím, že společnost umožní svým zaměstnancům stravování přímo na pracovišti, zajistí kvalitní stravování a zároveň docílí toho, že zaměstnanci neopouští areál společnosti.

Firemní ubytování ve Vysokých Tatrách

Už od roku 2006 vlastní společnost budovu ve slovenském městě Poprad, kde je vybudováno ubytování pro 10 osob a slouží k rekreačním účelům výhradně zaměstnancům firmy. Ubytování je zaměstnancům poskytováno celoročně, v zimní i letní sezóně, a to zcela zdarma. Náklady, které s pobytem zaměstnanců vznikají, hradí firma ze svých zdrojů a jsou účtovány jako nedaňové náklady.

O tom, že tento benefit je mezi zaměstnanci velmi oblíbený svědčí to, že ubytování je po většinu roku obsazeno. Zaměstnanci tak využijí pobytu na horách k fyzickému i psychickému odpočinku ze zaměstnání. Finanční úspora, která zaměstnancům vzniká, rozhodně není zanedbatelná a je tak vnímaná i ze strany samotných zaměstnanců.

Podíly na zisku

Benefitem, který je mezi zaměstnanci rovněž velmi oblíbený, jsou podíly ze zisku. Jsou poskytovány dvakrát ročně, v červenci a prosinci. Jejich výše se odvíjí podle zisku,

⁶⁰ *BusinessCenter: Server s informacemi pro podnikání.* [online]. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast9h2.aspx>

⁶¹ Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

který firma v daném pololetí generovala a zaměstnancům náleží podle počtu odpracovaných hodin. Tento benefit je velmi dobrým tahem zaměstnavatele.

Jednak slouží jako motivátor zaměstnanců k práci, protože vidina větších odměn s vyšším pracovním úsilím rozhodně motivační je. Druhá výhoda je to, že zaměstnancům se tímto způsobem výrazně zvýší průměrná hrubá měsíční mzda. Pro zaměstnavatele je proto lepší poskytovat tyto jednorázové odměny. Může totiž libovolně reagovat na dobré a špatné hospodářské výsledky. V lepších obdobích náleží zaměstnancům vyšší podíl, v horším období zase menší. Pokud by ale zaměstnancům zvýšil základní mzdu, musel by ji poskytnout i v době, kdy zisk nebude zcela uspokojivý.

Příspěvek na penzijní spoření

Každý zaměstnanec má možnost využívat příspěvku zaměstnavatele na penzijní spoření. Tato skutečnost je podmíněna pouze potvrzením zaměstnance, že si na penzijní spoření přispívá i sám osobně. V současné době nenáleží všem zaměstnancům stejná částka příspěvku. Části zaměstnanců, kteří jsou v zaměstnání nejdéle, je poskytována každý měsíc stejná částka většinou 500 Kč. V posledních několika letech zaměstnavatel zvolil pro všechny nově příchozí zaměstnance i pro zaměstnance, kteří si penzijní spoření založili až v současné době, výši příspěvku na 1 % z hrubé měsíční mzdy. V tomto případě jsou tito znevýhodnění, protože zdaleka nedosahují na dříve poskytovaných 500 Kč.

Pokud zaměstnavatel tento benefit poskytuje, neměli by být zaměstnanci zvýhodňováni tak velkým rozdílem. Bylo by vhodné zamyslet se na změně systému poskytování příspěvku, aby byl spravedlivý.

7.5 Rozbor konkurence v oboru

Aby bylo možné lépe zhodnotit, jak je firma ke svým zaměstnancům vstřícná, co se týče výše mezd, je nutné mít porovnání s nejvýznamnějšími konkurenty v oboru. Rovněž srovnání počtu zaměstnanců, výše osobních nákladů, hospodářských výsledků, produktivity práce bude zajímavé a ukáže, jak je firma v porovnání s konkurencí silná.

I když by se mohlo zdát, že výrobců dopravního značení je na českém trhu bezpočet, není tomu tak. Většina firem, které se nazývají výrobci, však výrobci v pravém slova smyslu nejsou. Jsou to v největší míře firmy, které sice značení osazují, ale nevyrábí. Pokud se

bavíme o konkurenci v oboru, musíme porovnávat opět jen výrobce. Těch je v republice kromě firmy XYZ, spol. s r.o. pouze v řádu jednotek. Níže budou uvedeni největší konkurenti.

HICON spol. s r.o.

Firma HICON spol. s r.o. vznikla v roce 1990 v Popůvkách u Brna a stala se největším výrobcem dopravního značení v České republice.⁶² Rovněž byla první soukromou firmou, která u nás v tomto oboru začala podnikat. Společnost má vybudovaný a zavedený systém řízení jakosti a je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009. Díky tomu se může účastnit výběrových řízení a často s firmou XYZ, spol. s r.o. soutěžit.

V současné době firma HICON, spol. s r.o. sídlí v Brně. Splňuje tedy požadavek konkurenta jednak v oboru, ale i územní příslušností a velmi se podobá i nabízený sortiment.

Nabízené produkty:

- Dopravní značení (svislé, přechodné, vodorovné, značení železnic)
- Orientační systémy (areálové systémy, označení zastávek MHD, městské orientační systémy, domovní značení)
- Městský mobiliář (informační tabule, lavičky, vitríny, zábradlí, zahrazovací sloupky)
- Digitální reklama (digitální tisk a grafické návrhy, polep vozidel, reklamní tabule, sítotisk).

HIT HOFMAN, s.r.o.

HIT HOFMAN, s.r.o. je další významná česká společnost zabývající se výrobou dopravního značení. Na českém trhu působí stejně jako firma předešlá od roku 1990. Sídlo má v Psárech.

Tato společnost si zakládá zejména na kvalitních produktech, široké nabídce výrobků skladem, krátkých dodacích termínech, ale také je pyšná na to, že je českým výrobcem

⁶² *HICON - dopravní značení, s.r.o.* [online]. Brno: HICON - dopravní značení, 2011 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://www.hicon.cz/>

s tradicí. Produkty, které firma produkuje, jsou schválené MDČR⁶³ a při výrobě uplatňují zkušenosti z ostatních evropských zemí.⁶⁴

Nabízený sortiment se opět velmi podobá analyzované firmě.

Nabízené produkty:

- Zabezpečovací signalizační přívěsy
- Signalizační světla, proměnné značky LED, semaforové soupravy a návěstidla
- Světelné šipky a rampy
- Retardéry, podstavce
- Svislé a vodorovné dopravní značky
- Bezpečnostní zařízení (zrcadla, zábrany, parkovací sloupky)

Tabulka 11: Zhodnocení konkurence v roce 2018

	HICON, s.r.o.	HIT HOFMAN, s.r.o.	XYZ, spol. s r.o.
Počet zaměstnanců (z toho řídících)	53 (2)	40 (2)	46 (2)
Výnosy v tis. Kč	90 000	73 000	100 030
Osobní náklady v tis. Kč	23 877	16 900	20 243
Průměrné osobní náklady na zaměstnance v tis. Kč	468	423	440
Hospodářský výsledek v tis. Kč	1 390	22 109	7 125
Podíl zisku na zaměstnance v tis. Kč	26	552	155
Produktivita práce	1 047	1 126	992

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle účetních závěrek firem HIT HOFMAN, s. r. o, HICON, spol. s r.o. a XYZ, spol. s r.o. za rok 2018.

⁶³ Ministerstvo dopravy České republiky.

⁶⁴ *Hit-hofman.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.hit-hofman.cz/cz/proc-vybrat-hit-hofman>

Dle tabulky č. 11 je možné konstatovat, že uvedení konkurenti jsou počtem zaměstnanců i výnosy srovnatelní. Co se týče výnosů, firma XYZ, spol. s r.o. si stojí nejlépe, dosahuje výnosů vyšších než 100 mil. Kč. Rozdíl však není nijak markantní.

Pokud budou porovnány průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance, lze říci, že i v tomto ohledu jsou na tom firmy velmi podobně a liší se pouze v řádu jednotek procent.

Ve srovnání hospodářských výsledků jsou už firmy naprosto rozdílné. Nejvyššího zisku dosáhla firma HIT HOFMAN, s.r.o., která svým výsledkem hospodaření společnost XYZ, spol. s r.o. výrazně převyšuje. Tento rozdíl je ještě markantnější ve srovnání s firmou HICON, která dosáhla zisku pouze 1 390 tis. Kč, což není příznivý výsledek vzhledem ke srovnatelné výši výnosů. Lze tedy konstatovat, že firma HICON má opravdu velké náklady.

Na výši zisku je vázána i další sledovaná hodnota, a to podíl zisku na zaměstnance. Logicky je nejmenší u firmy HICON, kde tento podíl činí pouze 26 tis. Kč. Lépe je na tom analyzovaná firma, která vykazuje zisk na zaměstnance ve výši 155 tis. Kč. Nejlépe je na tom firma HIT HOFMAN, spol. s r. o, která vykazuje zisk na zaměstnance uspokojivých 552 tis. Kč. Co se týče produktivity práce, tady si firmy vedou velmi podobně. Firma XYZ, spol. s r.o. vykazuje produktivitu nejmenší, což koresponduje s hodnotami v tabulce č. 7 kapitoly č. 7.3.

8 Výzkumná část

8.1 Metodika

Základem výzkumné části je položení výzkumných otázek, které budou na základě dotazníků, rozhovorů, znalostí autorky i pozorování zodpovězeny. Na základě zjištěných odpovědí budou navrženy možné změny vedoucí ke zlepšení systému odměňování. Aby mohl být proveden výzkum, je zapotřebí stanovit metodiku, která je potřebná ke shromáždění veškerých informací vedoucích k navržení změn.

Rešerše literatury

Základem bylo podrobné studium literatury, která poskytla odborné znalosti důležité k řešení dané problematiky.

Studium interních dokumentů

K dosažení uceleného pohledu na současný systém odměňování bylo nezbytné seznámit se s veškerými interními dokumenty, které jsou ve firmě vytvořeny a používány. Směrnice poskytly informace o profesním složení zaměstnanců, jejich odpovědnosti a kompetencích zejména vedoucích pracovníků. Součástí směrnic je základní vymezení účetnictví, které poskytlo informace o systému vedení účetnictví, účtovém rozvrhu apod. Rovněž poskytly informace o organizačních pravidlech, o kompetencích a podpisových vzorech, četnosti auditů ISO kvality, které firma vzhledem k povaze podnikání musí dodržovat.

Dalším důležitým interním dokumentem byly mzdové listy zaměstnanců, které poskytly naprosto nezbytné informace k možnému srovnání odměňování jednotlivých profesí a ucelení pohledu na spravedlnost tohoto systému. Byly nezbytné k sestavení otázek do dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Účetní závěrky poskytly informace o hospodaření firmy ve sledovaném období, skladbě nákladů, výnosů a podílu mzdových nákladů na nákladech celkových. Rovněž poskytly informace o vývoji mzdových nákladů, ale i vývoji veškerých finančních ukazatelů jako je koeficient samofinancování, vývoj hospodářského výsledku nebo vyčíslení produktivity práce na zaměstnance.

Informace získané z výše popsaných interních dokumentů zajistily, že práce obsahuje skutečná firemní data, která diplomové práci zvyšují odbornost a věrohodnost.

Řízený rozhovor

Zejména řízený rozhovor s jednatelem společnosti dokreslil poznatky získané studiem interních dokumentů. Pohled majitele na současný systém odměňování byl důležitý pro zjištění nedostatků. Z nich zejména toho, že ve firmě zcela chybí mzdový předpis. Rovněž z něj vyplynulo, že si jednatel uvědomil, že současné nastavení odměňování není zcela spravedlivé, a že i v oblasti odměn a benefitů by bylo vhodné toto portfolio rozšířit a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření

Nejdůležitějším podkladem k následné změně v oblasti odměňování byl bezpochyby dotazník, který byl předložen všem zaměstnancům firmy. Svojí anonymitou zajistil, že zaměstnanci mohli odpovídat tak, jak situaci vnímají. Otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné zhodnotit jednak spokojenost se současným systémem a zda vnímají své ohodnocení jako spravedlivé a odpovídající hodnotě, kterou firmě předají. Rovněž bylo zjišťováno, zda by další benefity zvýšily jejich pracovní výkon, případně které. Dotazy směřovaly i na to, jak vnímají vztahy na pracovišti a zda je práce profesně rozvíjí.

Pozorování, osobní znalost

Vnímání atmosféry ve firmě, znalost vztahů a poměrů pomohlo dokreslit celkový pohled na problematiku odměňování popisované firmy. Při každodenním styku se zaměstnanci bylo možné pozorovat, jaké mají vztahy a jak vnímají vedoucí. Důležité bylo zjištění, že systém odměňování a hodnocení zaměstnanců není v současné době pro zaměstnance uspokojivý. Dotazník už při rozdávání vyvolal řadu otázek a připomínek ze strany zaměstnanců, kteří ve většině volali po spravedlivějším hodnocení, delší dovolené i po spravedlivých podmínkách pro všechny.

V malé firmě je nutné udržovat nadstandardní vztahy jednak mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jen tak je možné udržet uspokojivé hospodářské výsledky a dobrou pověst firmy ve vnímání okolí.

8.2 Výzkumné otázky

Na základě znalosti vztahů ve firmě i veškerých zdrojů, které měla autorka pro zpracování k dispozici lze předpokládat, že zaměstnanci s kompletním systémem odměňování spokojení nebudou. Je pravděpodobné, že odměňování nebude spravedlivé z pohledu vzdělání i náročnosti práce. Tento problém bude největší u svářečů, kteří zastávají mezi muži jednu z nejnáročnějších prací. Zaměstnanci zřejmě rovněž nebudou spokojeni s poskytovanými benefity.

K naplnění cílů práce bylo nutné položit následující hlavní výzkumné otázky, jejichž zodpovězení bude podkladem pro navržení možných změn ke zlepšení systému odměňování.

Jsou vztahy na pracovišti dobré?

Respondenti mohli vybírat z pěti odpovědí. Jako kritérium souhlasu bylo stanoveno minimálně 30 % odpovědí velmi dobré a 40 % dobré.

Vnímají zaměstnanci odměňování jako spravedlivé, odpovídající zkušenostem a dovednostem?

Respondenti mohli vybírat z pěti odpovědí. Jako kritériem nesouhlasu bylo stanoveno 50 % záporných odpovědí. Pokud bude nesouhlas vyjadřovat už více než 50 % respondentů, bude nutné navrhnout zlepšení, která povedou ke spravedlivějšímu odměňování a větší spokojenosti zaměstnanců.

Měli by zaměstnanci zájem o větší portfolio zaměstnaneckých benefitů? Pokud ano, o které by se jednalo?

Respondenti byli na toto téma dotazováni prostřednictvím dvou otázek, u každé měli možnost vybrat z pěti odpovědí. Jako kritérium souhlasu bylo stanoveno minimálně 75 % odpovědí určitě ano. U nových benefitů bude navrženo zařazení, pokud jej zvolí minimálně 25 % respondentů.

Jsou zaměstnanci spokojeni s přístupem vedoucích?

Respondenti mohli vybírat z pěti možností a jako kritérium nesouhlasu bylo zvoleno 25 % záporných odpovědí, nebo zdržení se odpovědi, což bude v tomto případě vnímáno také jako záporná odpověď.

8.3 Dotazníkové šetření

K vyplnění dotazníku byli vyzváni všichni zaměstnanci a s vyplněním souhlasilo 44 z nich. Výběrovým vzorkem jsou tedy všichni zaměstnanci firmy pracující na základě pracovní smlouvy. Jedná se tedy o kvantitativní výzkum.

Dotazník byl rozdán 44 zaměstnancům, čas na vyplnění byl určen v termínu 27. 2. – 1. 3. 2019. Vráceno bylo 36 dotazníků, což představuje úspěšnou 82% návratnost.

Autorka práce vzhledem ke znalosti prostřední předpokládá, že zaměstnanci nebudou spokojeni především s poskytovanými benefity a výší mezd vzhledem k odvedenému výkonu. Vztahy na pracovišti hodnotí jako dobré.

V následující části budou jednotlivé odpovědi zaměstnanců zhodnoceny, následně vhodně a přehledně zaneseny do grafů a tabulek.

Otázky č. 1, 2, a 21 se týkaly struktury zaměstnanců a jejich charakteristiky. Dle vyplněných dotazníků je zřejmé, že šetření se zúčastnilo 25 mužů a 11 žen. Nejvíce odpovídalo zaměstnanců ve věkové kategorii 40 – 49 let, konkrétně 38 %.

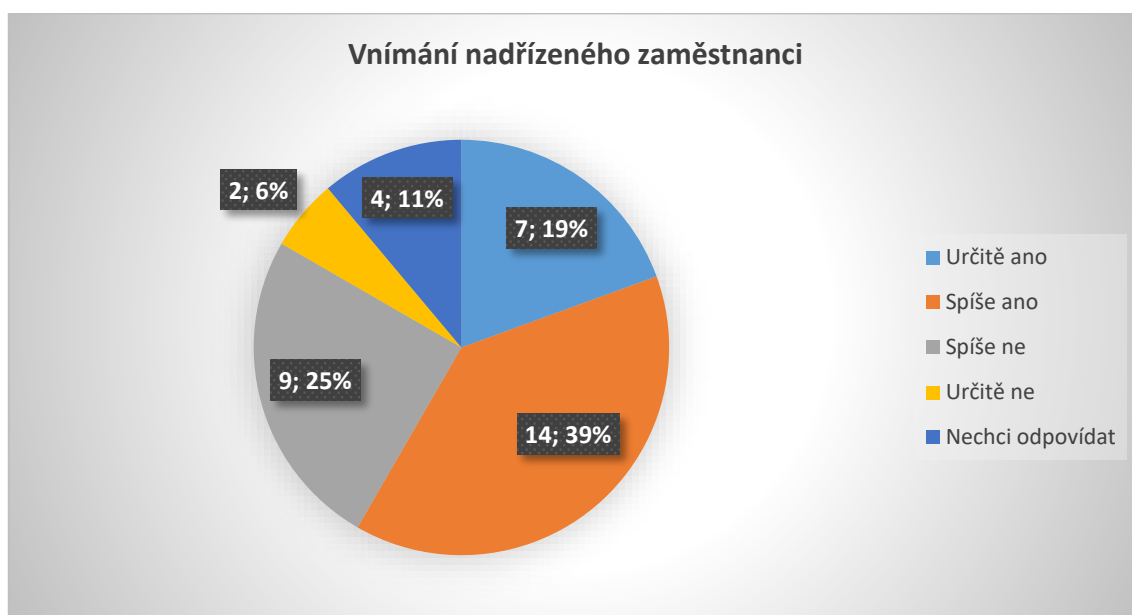
Otázka č. 3 byla položena z důvodu zjištění klesající produktivity práce. Při důsledné kontrole nadřízeným jsou zaměstnanci nuceni odvádět svoji práci lépe a tím zvyšovat využití svého potenciálu i práci strojů. Z grafu č. 5 je zřejmé, že pouze 56 % z dotázaných si všímá kontroly nadřízených na pracovišti.



Graf 5: Otázka dotazníku č. 3

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 4 zjišťovala, zda jejich nadřízený splňuje představu o správném vedení. Jak je patrné z grafu č. 6, 11 % z dotázaných na tuto otázku nechtělo vůbec odpovídat. 6 % odpovědělo, že vedoucí jejich představu o správném vedení určitě nesplňuje. Spíše nespokojených ve vnímání vedoucího je celá čtvrtina respondentů. Kumulativně vnímá svého nadřízeného negativně 42 % z dotázaných, což není příznivá situace. Vedení firmy by tedy na této oblasti mělo zapracovat, protože správný vedoucí je základem spokojených zaměstnanců. Důležité je rovněž udržet zdravou autoritu.



Graf 6: Otázka dotazníku č. 4

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

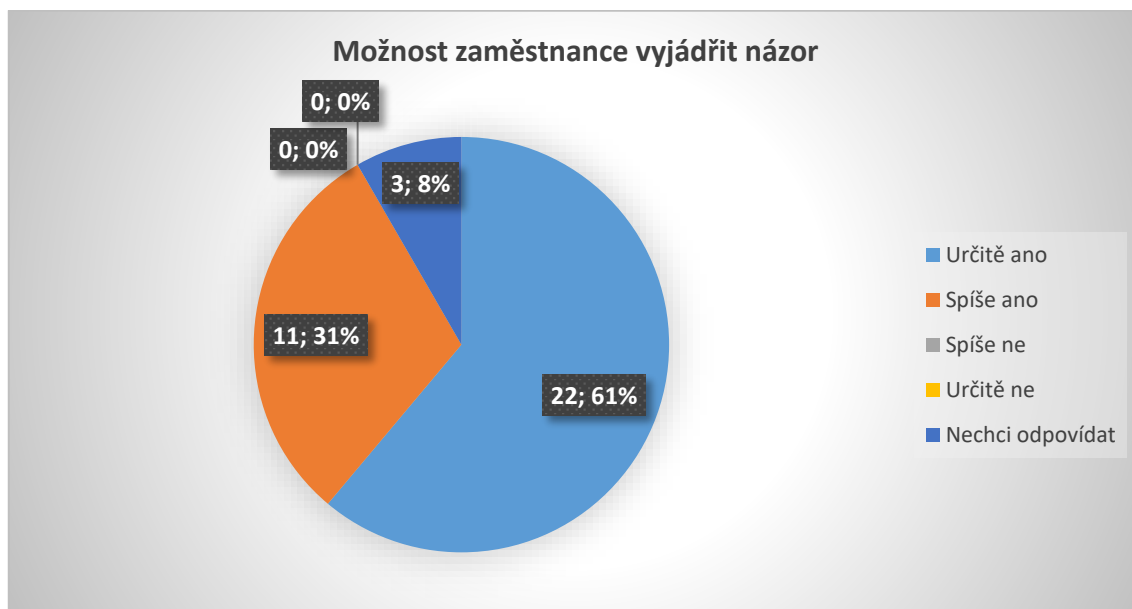
Otázkou č. 5 bylo zjišťováno, zda nadřízený poskytuje svým zaměstnancům informace potřebné k práci včas a kvalitně. Zde je situace o něco přívetivější, než tomu bylo u otázky předchozí. 19 % respondentů je s kvalitou poskytovaných informací spokojeno, 44 % spíše spokojeno. 31 % z dotázaných však odpovědělo, že informace kvalitně a rychle spíše nedostávají, jak je zřejmé z grafu č. 7 na následující straně.



Graf 7: Otázka dotazníku č. 5

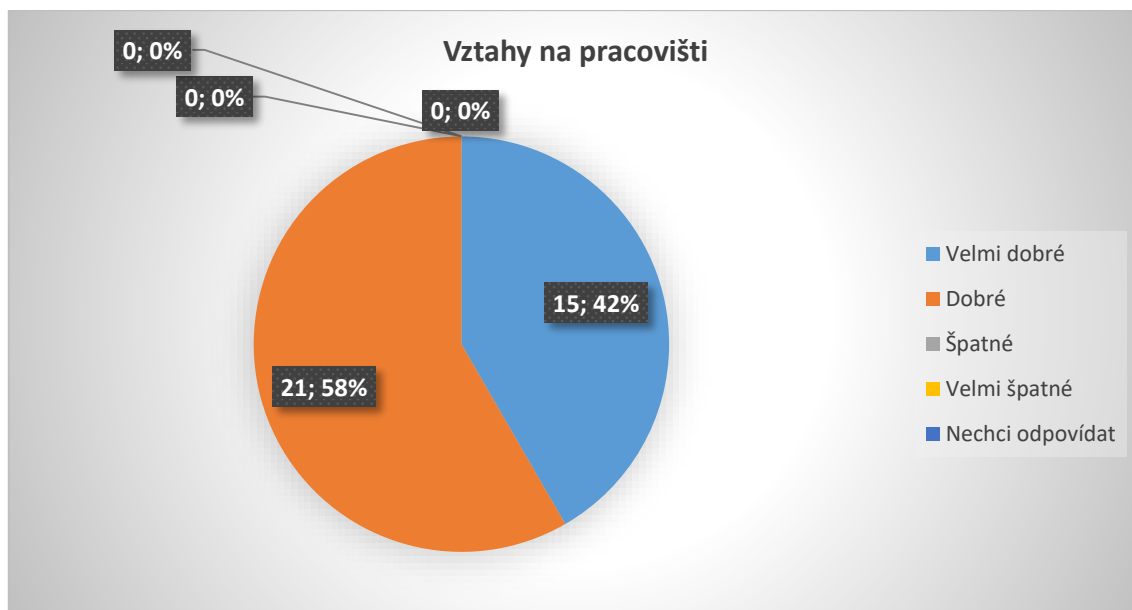
Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 6 a Otázka č. 7 spolu úzce souvisí. Graf č. 8 popisuje, zda mohou zaměstnanci otevřeně vyjádřit svůj názor na pracovišti a graf č. 9 zase zobrazuje vztahy kolegů na pracovišti. Jak je z obou grafů patrné, zaměstnanci mají možnost otevřeně vyjádřit svůj názor (myslí si to 92 % z nich) a jistě k tomu přispívá fakt, že všichni respondenti vnímají vztahy na pracovišti jako dobré (58 %) a velmi dobré (42 %).



Graf 8: Otázka dotazníku č. 6

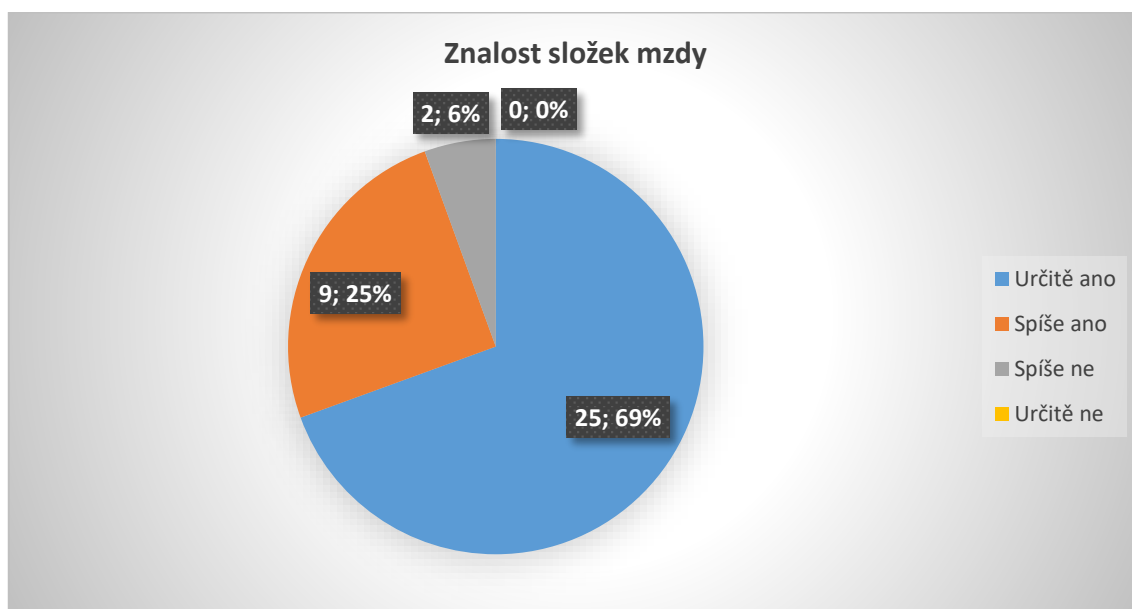
Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.



Graf 9: Otázka dotazníku č. 7

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

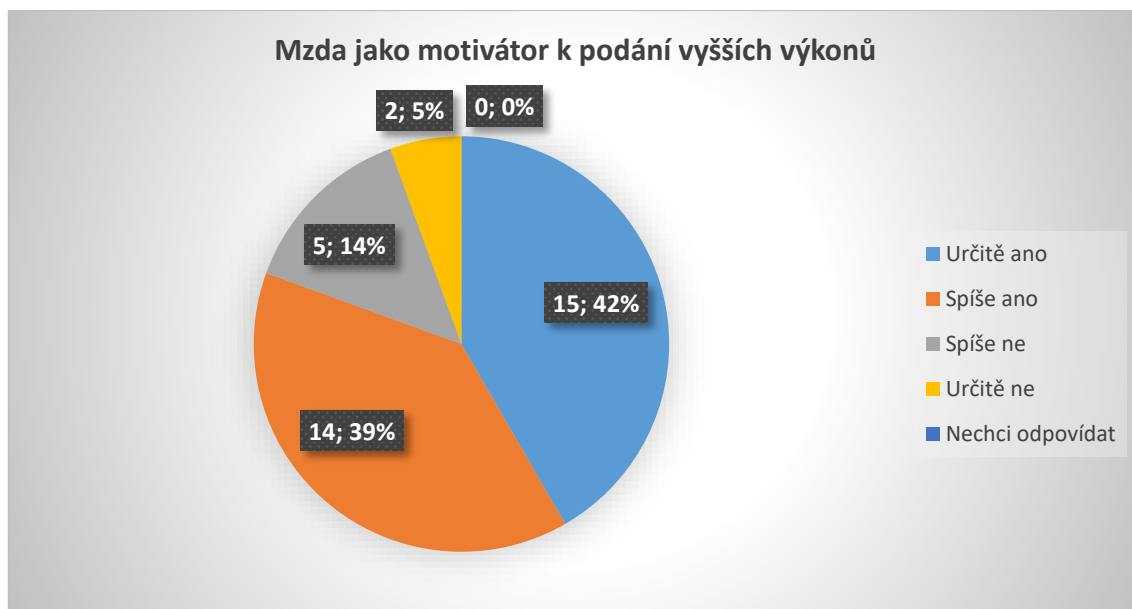
Otázkou č. 8 již začíná okruh dotazů týkajících se mzdy samotné. Graf č. 10 ukazuje, že 69 % dotázaných určitě ví, z jakých složek se skládá jejich mzda. 25 % odpovědělo, že složky mzdy spíše znají. Pouze 6 % odpovědělo, že složky mzdy spíše neznají. Nebyl však nikdo, kdo by vůbec nevěděl, z čeho se jeho mzda skládá.



Graf 10: Otázka dotazníku č. 8.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 9 se týká motivace. Na grafu č. 11 níže je vidět, že mzda 42 % respondentů určitě motivuje k podání co nejlepších výkonů. O tři procenta méně respondentů odpovídělo, že spíše ano. Naopak pro 19 % odpovídajících není mzda dostatečným motivátorem k podávání co nejlepších výkonů.

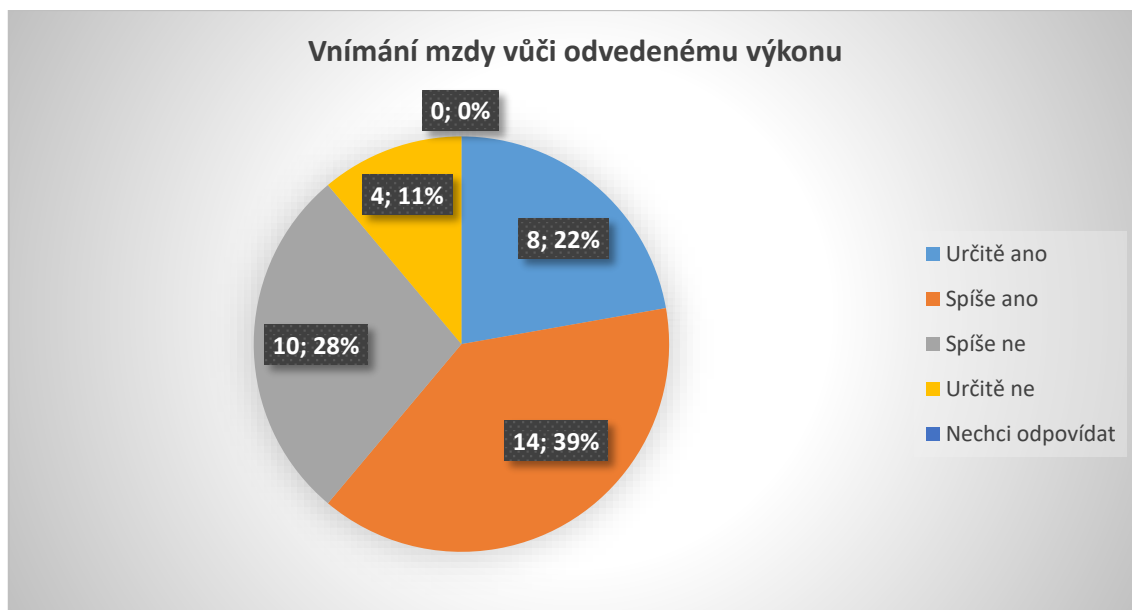


Graf 11: Otázka dotazníku č. 9.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 10 měla za úkol zjistit, jak zaměstnanci výši své mzdy vnímají vůči odvedenému výkonu. Jak je vidět na grafu č. 12, pro 22 % respondentů je jejich mzda zcela adekvátní odvedenému vzdělání, výkonu praxi apod. 39 % odpovídajících zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Pro zbývajících 39 % je jejich mzda naprosto neadekvátní odvedené práci. Toto zjištění potvrzuje domněnku, že výrazné procento zaměstnanců odměňování nepovažuje za spravedlivé.

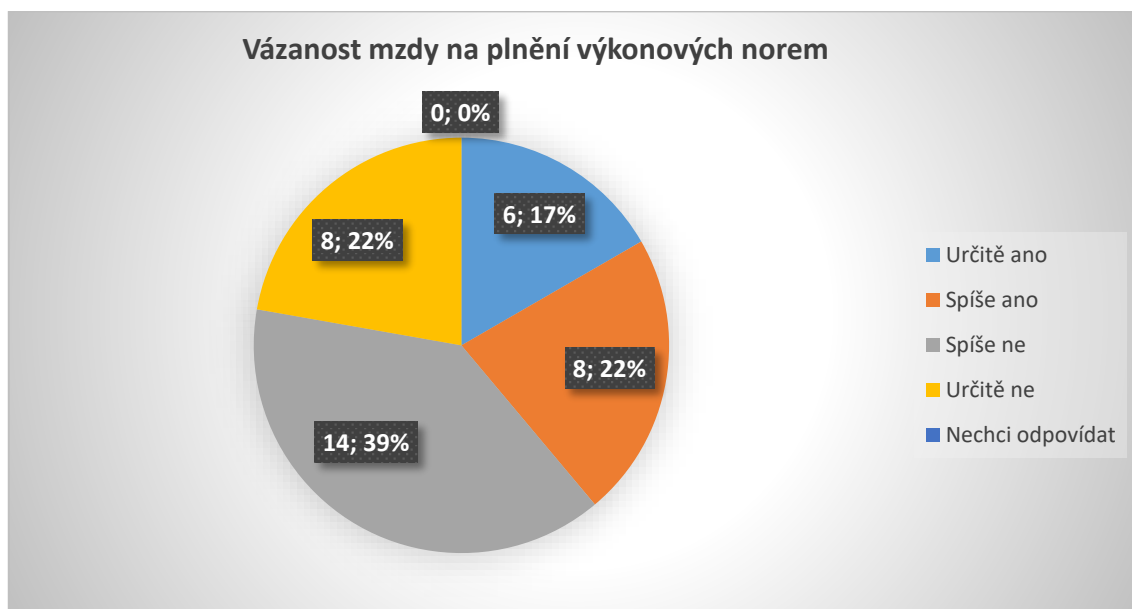
Zde se opět ukazuje prostor pro zamyšlení ke zlepšení systému odměn tak, aby bylo možné zohledňovat v odměňování vzdělání zaměstnance, jeho praxi a pracovní nasazení. Dobrým řešením by bylo zavedení mzdového předpisu, kde by byla kritéria odměňování přehledně uvedena.



Graf 12: Otázka dotazníku č. 10.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 11 a graf č. 13 znázorňuje, že podle 39 % respondentů by mzdy měly být vázány na plnění výkonových norem, což zatím ve firmě praktikováno není. Zbývajících 61 % respondentů by mzdy nechtělo mít vázáno na výkon.

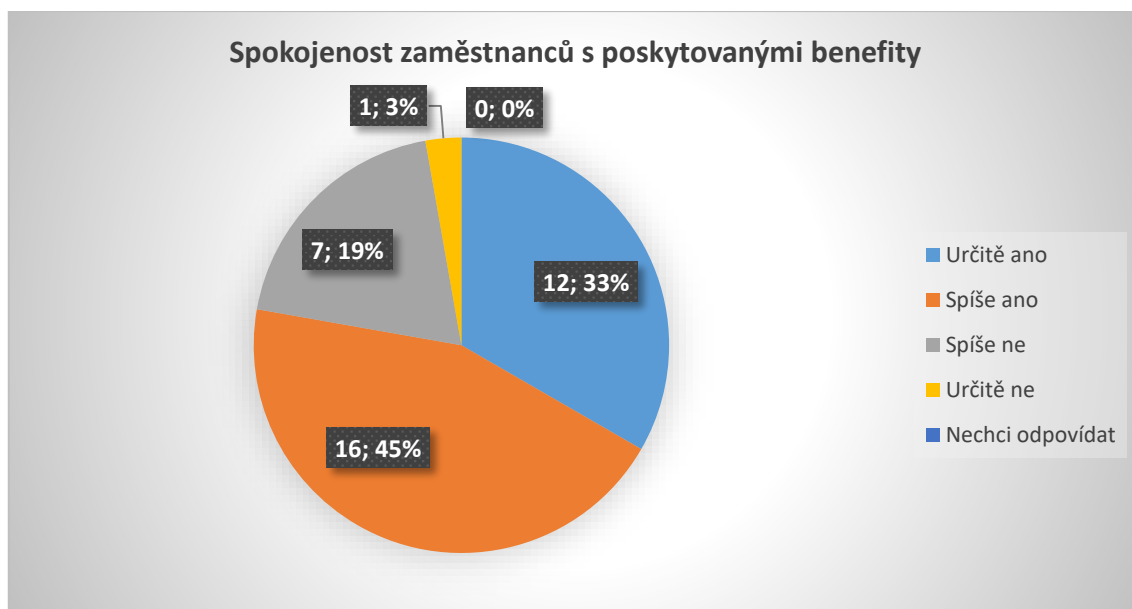


Graf 13: Otázka dotazníku č. 11.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Následující 4 otázky se týkají spokojenosti s benefity.

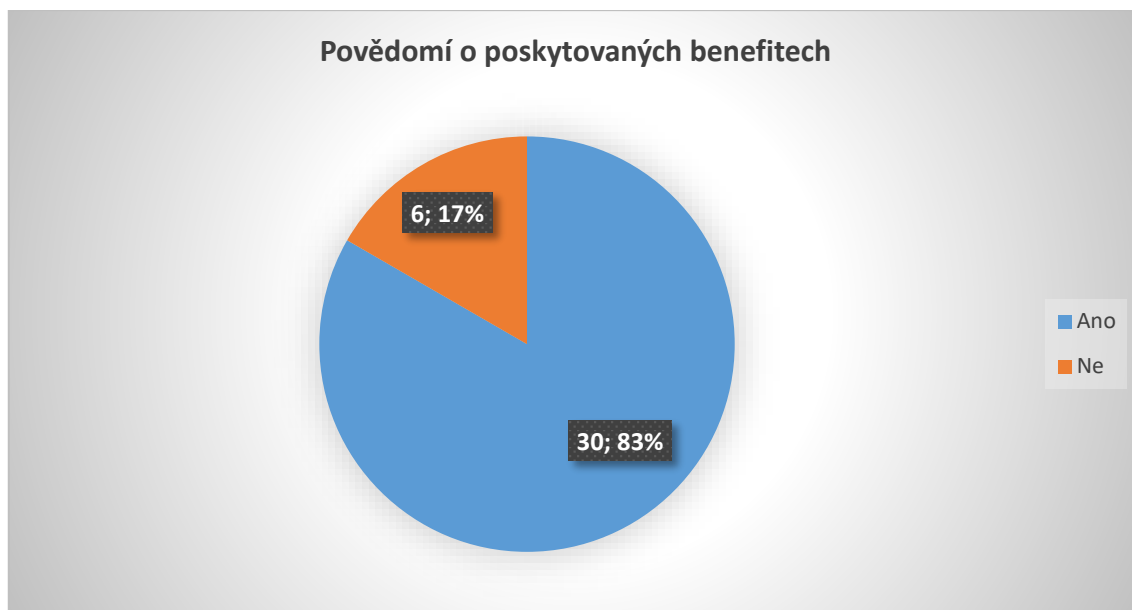
Otázka č. 12 zjišťovala spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. 33 % respondentů odpovědělo, že jsou s benefity v obecném pojetí určité spokojeni. Spíše spokojených je se současným stavem 45 %. 19 % respondentů s benefity spíše spokojených není a 3 % z nich odpověděla, že spokojeni nejsou určitě, viz graf č. 14.



Graf 14: Otázka dotazníku č. 12.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019

Otázka č. 13 je další otázkou týkající se benefitů. Jak je z grafu č. 15 zřejmé, 17 % dotázaných neví, jaké benefity jim zaměstnavatel poskytuje. Naopak 83 % má jasnou představu, jaké benefity dostávají.



Graf 15: Otázka dotazníku č. 13

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

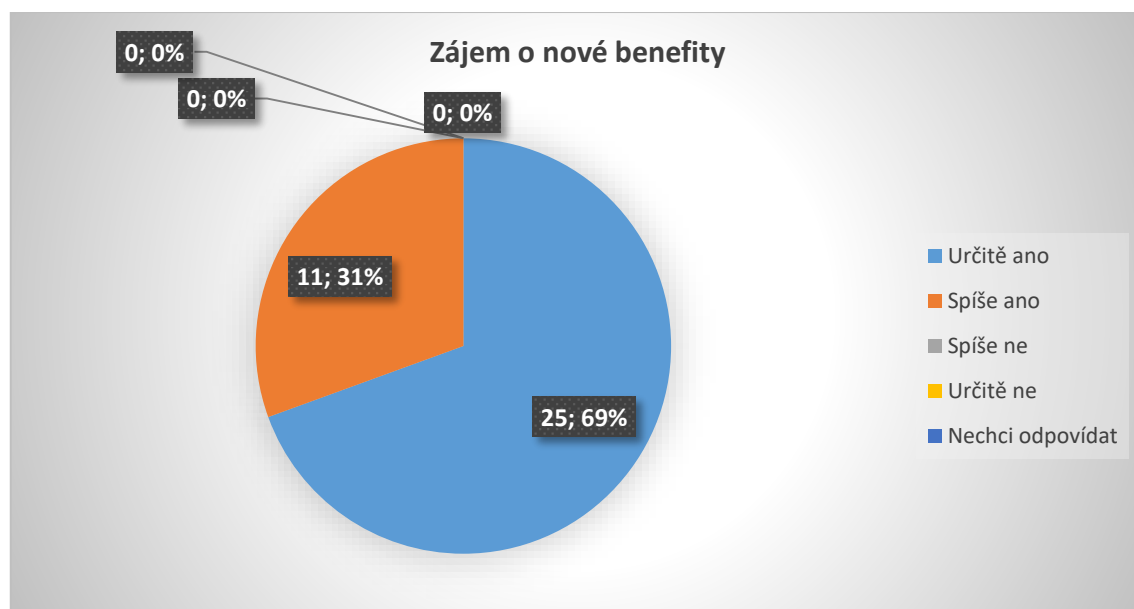
Mezi nejčastěji uváděnými benefity bylo firemní ubytování ve Vysokých Tatrách, odměny každého půl roku a penzijní spoření. Četnost jednotlivých odpovědí vyobrazuje následující tabulka č. 12. Mezi další odpovědi patřil pitný režim, pracovní oděv a příspěvek na stravování. Tato malá znalost vypovídá o tom, že zaměstnanci si ani neuvědomují, jaké benefity od svého zaměstnavatele získávají. Nebrali v potaz například firemní stravování.

Tabulka 12: Přehled benefitů uvedených zaměstnanci

BENEFIT	POČET ODPOVĚDÍ
Odměny	22
Ubytování v Popradu	12
Penzijní spoření	4
Pitný režim	2
Pracovní oblečení	2

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Otázka č. 14 navazovala na otázku předchozí a zjišťovala, zda by zaměstnanci uvítali další benefity. Odpověď byla dle předpokladů z úvodu této podkapitoly kladná, což potvrzuje graf č. 16. 69 % odpovídajících by pak určitě chtělo další benefity, 31 % by je spíše uvítalo. Odpověď ne a určitě ne nebyla zvolena.



Graf 16: Otázka dotazníku č. 14.

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

V otázce č. 15 měli zaměstnanci zvolit, který benefit by zvýšil jejich pracovní úsilí a který by je k práci více motivoval. V tabulce č. 13 lze vidět, že naprostá většina a to konkrétně 89 % odpovídajících uvedlo, že by uvítali týden dovolené navíc. Následoval benefit tzv. „sick days“, který by uvítalo 39 % respondentů. Dalšími vítanými benefity by byl rekreační pobyt a větší rozsah školení, shodně pro 6 % odpovídajících.

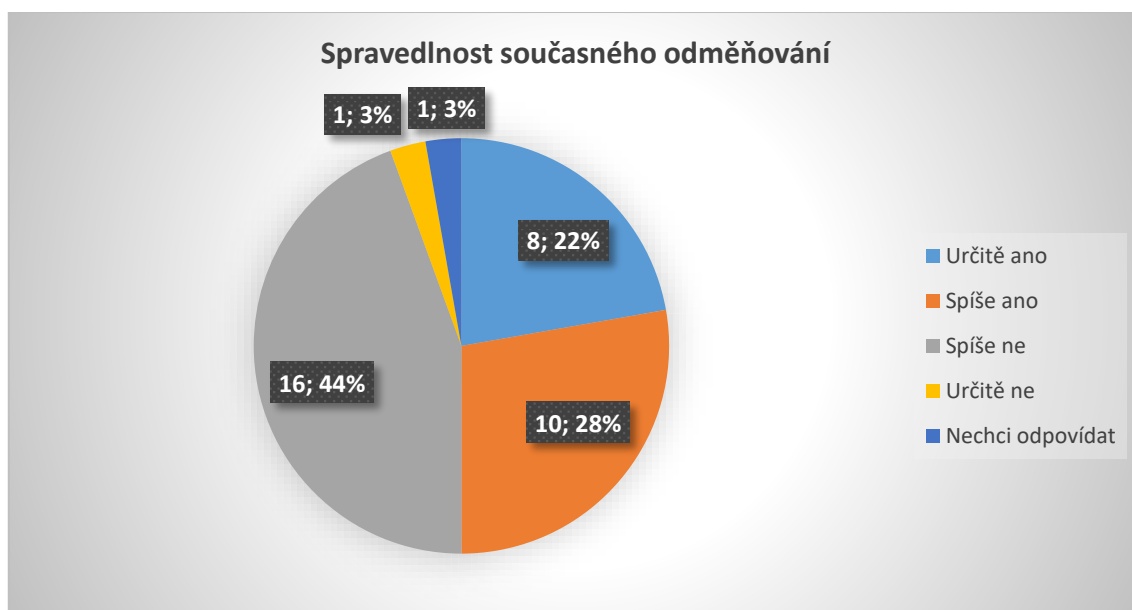
Tabulka 13: Benefity

BENEFIT	ODPOVĚDÍ	PODÍL
Týden dovolené navíc	32	89 %
„Sick days“	14	39 %
Rekreační pobyt	2	6 %
Příspěvek na dopravu	0	0 %

Stravenky	0	0 %
Větší rozsah školení, kurzů, vzdělávání	2	6 %
Ostatní	0	0 %

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

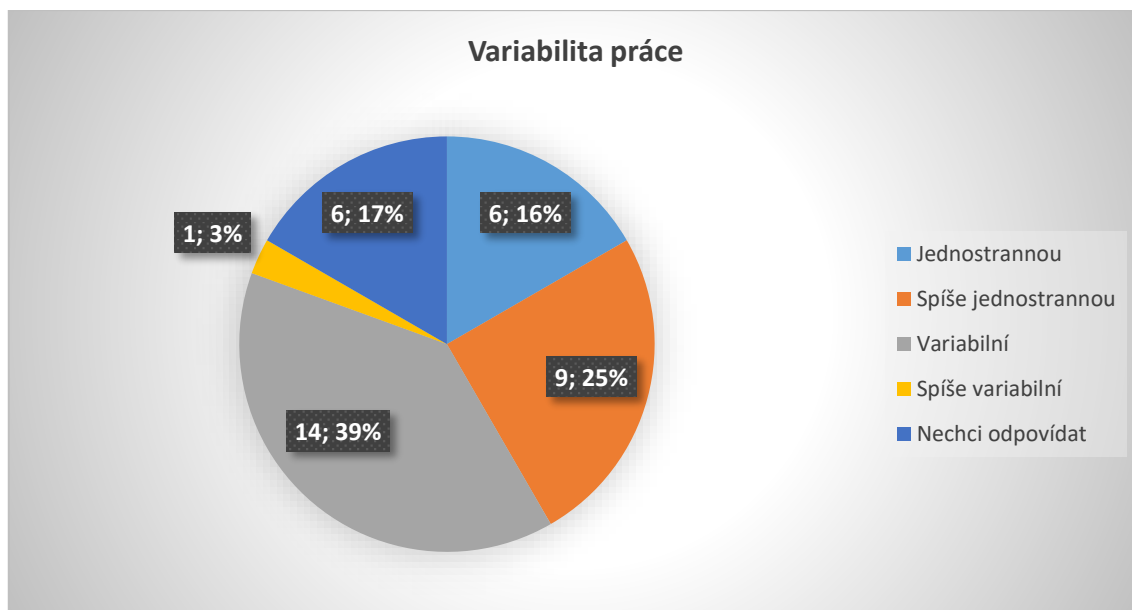
Otázkou č. 16 bylo zjišťováno, zda zaměstnanci považují současné odměňování za spravedlivé. Jak naznačuje graf č. 17, odpovědi byly půl na půl. 3 % respondentů se zdržela odpovědi. Rovněž 3 % si myslí, že odměňování určitě není spravedlivé. Necelá polovina, konkrétně 44 % odměňování za spravedlivé spíše nepovažuje. Zbývajících 50 % odměňování více či méně vnímá jako spravedlivé. Je v zájmu vedení, aby zaměstnanci odměňování vnímali většinou jako spravedlivé. Je tedy na místě učinit kroky ke zlepšení této situace.



Graf 17: Otázka dotazníku č. 16

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

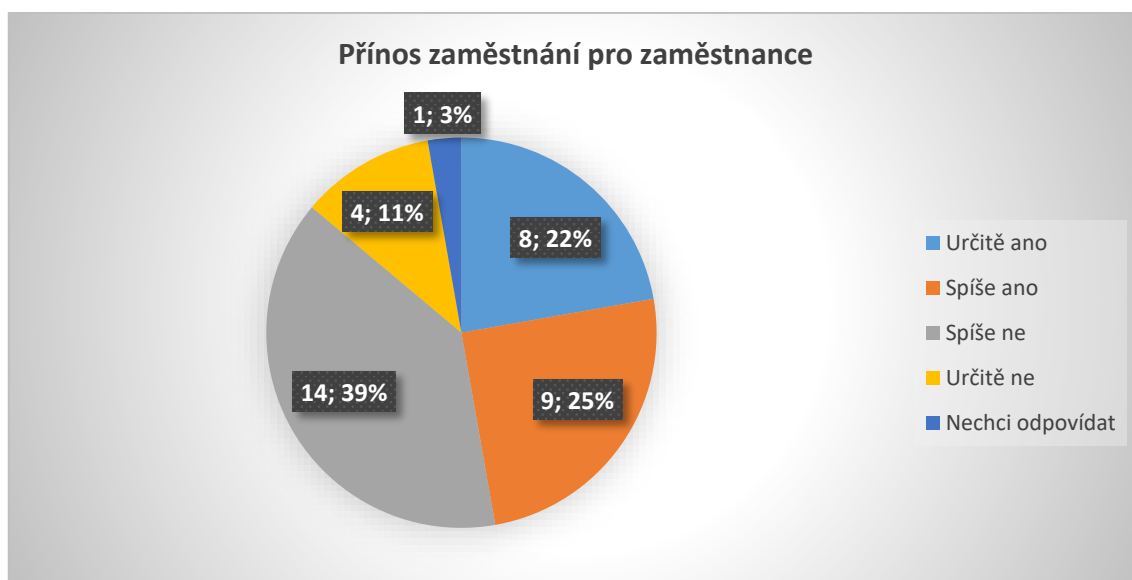
Otázka č. 17 opět reflektuje vnímání práce zaměstnancem. Dle grafu č. 18 na další straně je zřejmé, že 39 % odpovídajících považuje svoji práci jako variabilní. 41 % ji vnímá jako spíše jednostrannou. Zbývajících 20 % odpovídajících zaměstnanců považuje svoji práci za spíše variabilní, nebo se zdrželi odpovědi. Tento názor může být brán jako adekvátní k oboru, ve kterém firma působí.



Graf 18: Otázka dotazníku č. 17

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

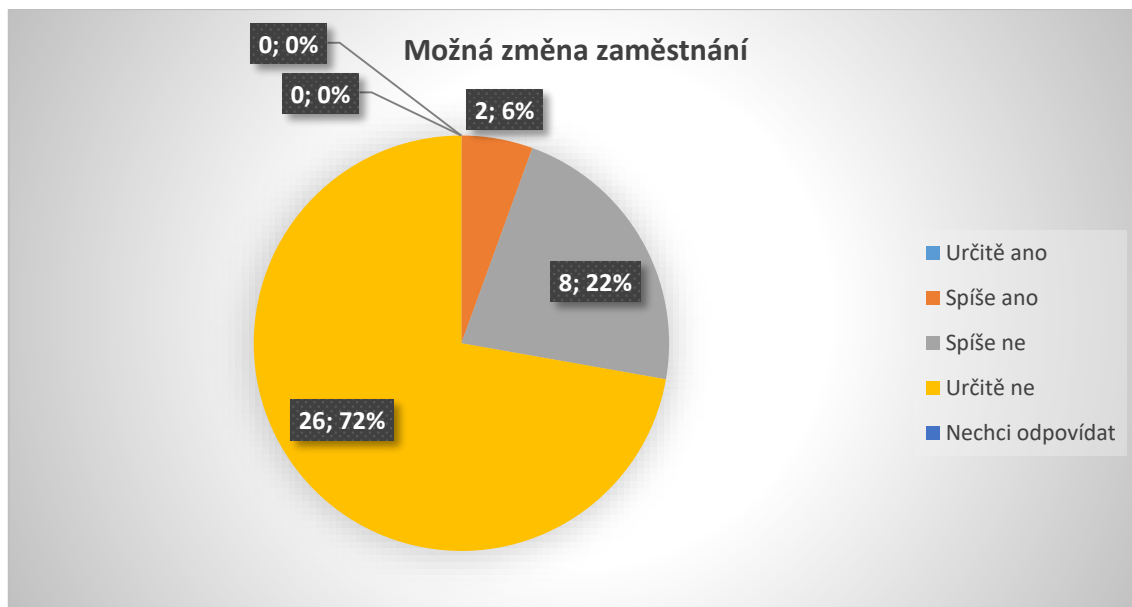
Otázka č. 18 hledala odpověď na dotaz, zda si zaměstnanci prohlubují své znalosti v oboru. Nejčtenější odpovědi byly, že si znalosti určitě nebo spíše neprohlubují, na čemž se shodlo 53 % respondentů. Tento výsledek koresponduje s předchozí otázkou, kdy zaměstnanci odpověděli, že jejich práce je spíše jednostranná, tudíž nedává prostor k přílišnému prohlubování znalostí. Zbývajících 47 % odpovídajících vnímalo práci více či méně přínosnou ve vztahu k novým vědomostem a znalostem viz graf č. 19.



Graf 19: Otázka dotazníku č. 18

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

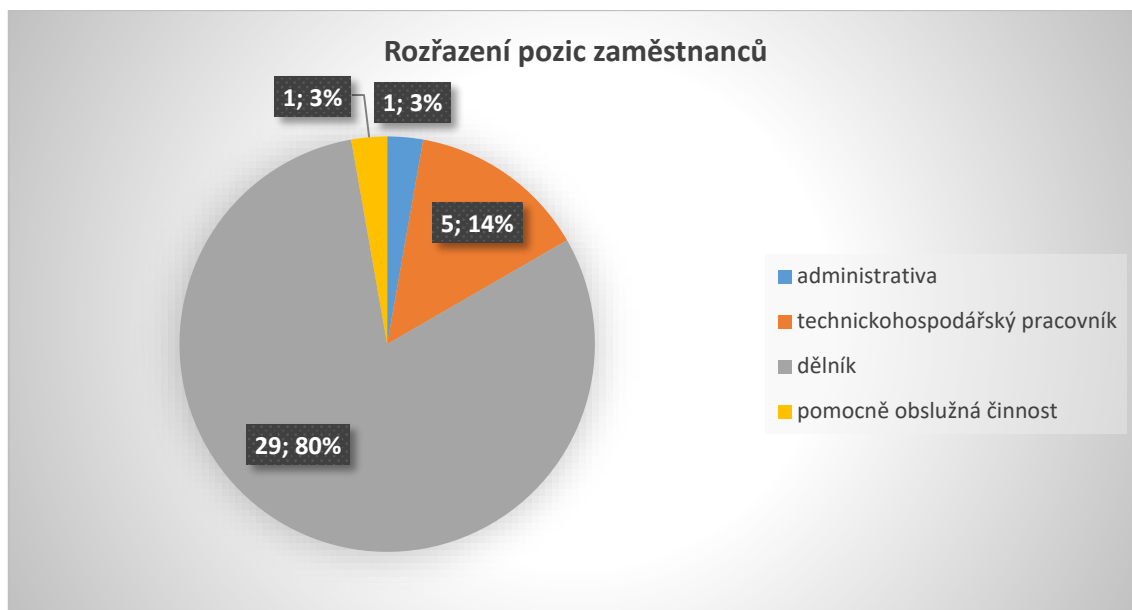
Jednou z nejzajímavějších otázek pro majitele firmy je **Otázka č. 19**. Ta zjišťovala, zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Je velmi uspokojivé, že 72 % respondentů o změně zaměstnání rozhodně neuvažuje. 22 % o změně spíše neuvažuje a pouze 6 % by o změně uvažovalo, viz graf č. 20. Tento výsledek ukazuje, že zaměstnanci, i když v práci nejsou naprosto spokojeni, o změně zaměstnání neuvažují.



Graf 20: Otázka dotazníku č. 19

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

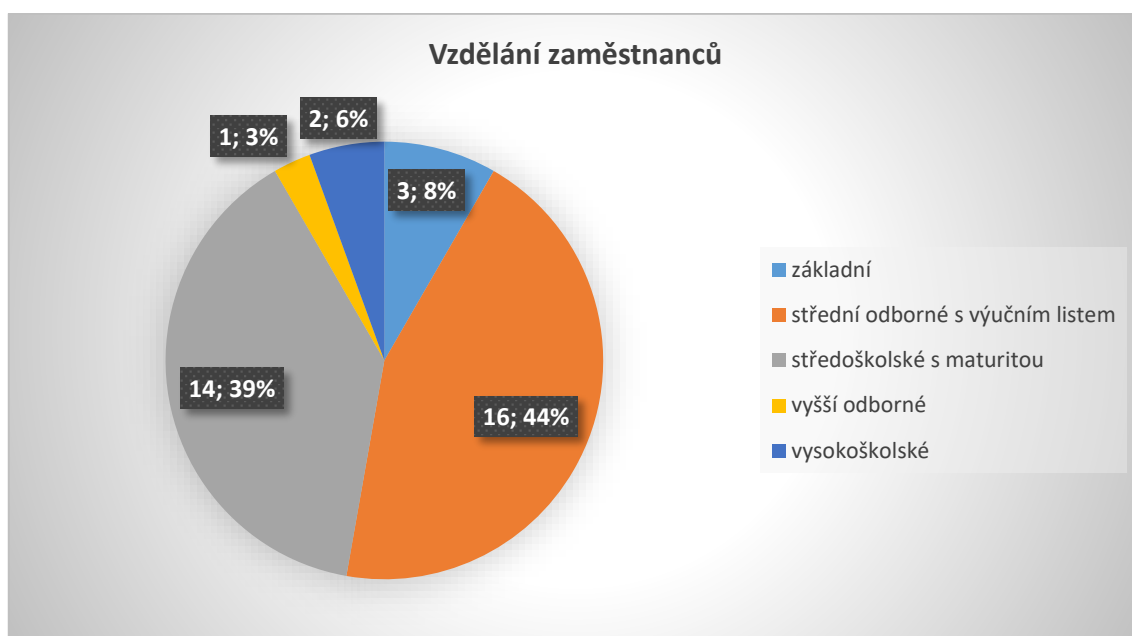
Otázka č. 20 potvrdila, že na pozici dělníka je zaměstnáno 80 % respondentů. Dále dotazník vyplnilo 14 % technickohospodářských pracovníků a po 3 % administrativních a pomocně obslužných pracovníků, což je zřejmé z grafu č. 21. Toto rozdělení vychází z oboru podnikání firmy. Ve výrobní společnosti je samozřejmě největší potřeba výrobních dělníků, jak již bylo zmiňováno dříve.



Graf 21: Otázka dotazníku č. 20

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

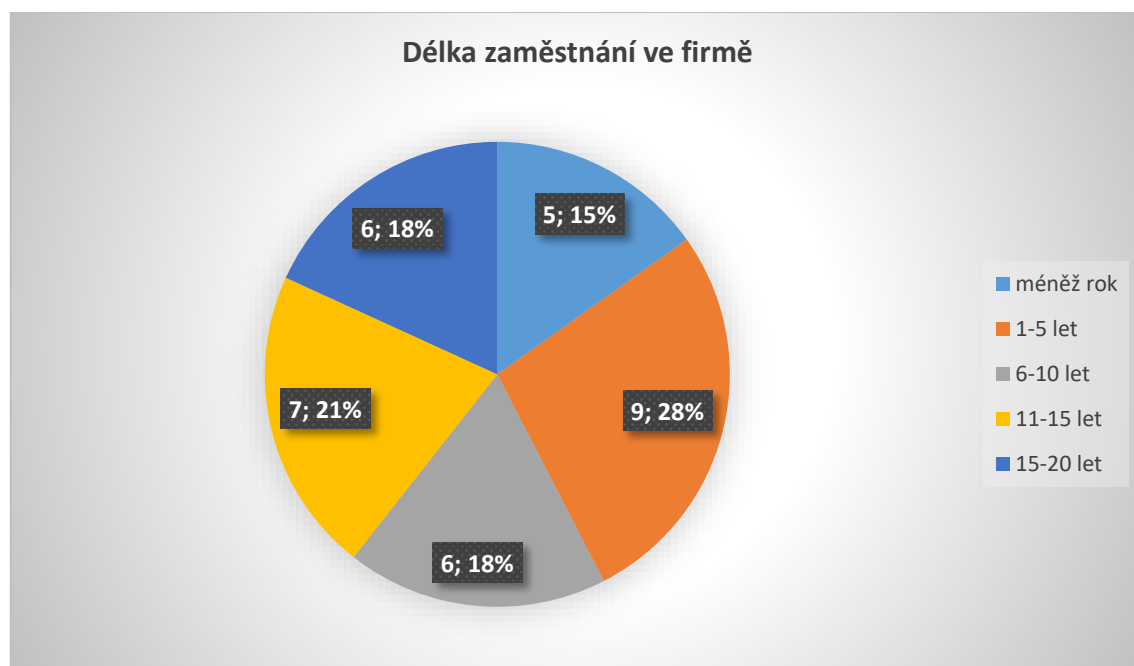
Otázka č. 21 opět souvisí s otázkou předchozí. Vzhledem k tomu, že je ve firmě zaměstnáno nejvíce dělníků, odpovídá tomu i jejich vzdělání. 8 % má vzdělání základní, 44 % střední odborné s výučním listem, 39 % středoškolské s maturitou, 3 % odpovídajících má vyšší odborné vzdělání a posledních 6 % má vzdělání vysokoškolské, což zobrazuje graf č. 22 níže.



Graf 22: Otázka dotazníku č. 21

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

Poslední otázka č. 22, viz graf č. 23, reflektuje spokojenost i loajalitu zaměstnanců, protože 39 % odpovídajících totiž ve firmě XYZ, spol. s r. o. pracuje více jak 11 let. Nárůst zaměstnanců v posledních letech potvrzuje fakt, že 15 % respondentů v této společnosti pracuje méně než rok a 28 % zde pracuje 1 – 5 let. Zbývající část, tedy 18 % z odpovídajících je zaměstnáno mezi 6 a 10 lety.



Graf 23: Otázka dotazníku č. 22

Zdroj: Dotazníkové šetření zaměstnanců, únor – březen 2019.

8.4 Rozhovor s jednatelem

Další část tohoto výzkumu byla vedena formou řízeného rozhovoru s jednatelem – majitelem společnosti. I když má firma jednatele dva, oslovený jedná za firmu a rozhoduje o náboru nových zaměstnanců, zvyšování mezd a veškeré mzdové agendě.

Všimla jsem si, že firma nemá jednotný mzdový předpis, podle kterého jsou stanoveny mzdy jednotlivým pozicím. Na jakém základě výši mzdy určujete?

J. K.: „Když přijde nový pracovník, zeptám se ho, jakou mzdu by si na své pozici představoval. Já ji porovnam se mzdou, kterou na podobné pozici zaměstnanci berou, a většinou se dohodneme. Mzdový předpis jako takový nemáme, to je pravda.“

Považujete to za spravedlivé?

J. K.: „Je pravda, že tímto způsobem jsou možná znevýhodněni stálí a dlouhodobí zaměstnanci. Protože noví často dostanou vyšší mzdu než zaměstnanci současní. Dozvěděl jsem se, že už to bylo terčem kritiky.“

Považujete vytvoření nového mzdového předpisu jako pomoc při stanovení mezd za přínos?

J. K.: „Když o tom teď uvažuji, tak ano. Jak už jsem řekl, zaměstnancům se nelíbí, že nezohledňujeme dobu zaměstnání ve firmě. Pokud bychom měli dobře stanovený jednotný řád, zaměstnanci by věděli, na čem jsou hned. S čímž teda souvisí pravidelné zvyšování platu, abychom ocenili délku zaměstnání a praxi. To si ale budeme muset ještě promyslet.“

Uvažujete o dalších benefitech?

J. K.: „Slychám ve firmě, že si stěžují na dovolenou. Chtěli by určitě více. Ale zase když se podívám na zůstatek dovolených, část zaměstnanců ji ani nevyčerpá, proto zatím nevidím důvod ji zvyšovat. Popřemýšlím o tom.“

O „sick days“ neuvažujete?

J. K.: „Bojím se, že by toho zaměstnanci zneužívali a volno si brali, i když nebudou nemocní. Je pravda, že je to dnes moderní benefit a řada firem ho poskytuje.“

Jak to myslíte, že zneužívali? Každý by přeci vyčerpal svůj nárok a v případě potřeby už by zaměstnanec musel na nemocenskou.

J. K.: „Ano, to je pravda. Nevylučuji tento benefit do budoucnosti.“

Jste spokojen s prací svých zaměstnanců? Máte problém s obsazením některého pracovního místa? Myslím tím, zda se setkáváte s nedostatečně kvalifikovanými pracovníky.

J. K.: „Obecně ano. Firma funguje tak, jak si představuji, zákazníci jsou spokojení. S tím nemám problém. Jak víte, měli jsme mimořádnou poradu, kde si zaměstnanci stěžovali, že nejsou vytížení spravedlivě. Snad jsme si to vyříkali. A taky spoléhám na vedoucího dílny, že na morálku více dohlédne. Co se týče kvalifikovaných pracovníků, jediný problém s kvalifikací je u svářečů, kteří musí mít svářečský průkaz. Řešíme to kurzy, kde průkaz získají.“

Máte přehled o výši mezd v Jihomoravském kraji? Považujete odměňování svých zaměstnanců za přiměřené?

J. K.: „Může se zdát, že měsíční výdělky nejsou až tak vysoké. Musíte si k nim ale přičíst pravidelné odměny, které průměr dost zvýší. Taky jsem přesvědčený, že tak vysoké odměny ve firmách běžné nejsou.“

Uvažujete v letošním roce o náboru nových zaměstnanců? Stavíme nové výrobní prostory.

J. K.: „I když se staví nová skladovací hala a svařovna, o nových zaměstnancích neuvažuji. Pracovní místa pokryjeme za stávajících zaměstnanců.“

Děkuji za rozhovor.

8.5 Rozhovor se svářečem

V únoru jste vyplňoval dotazník spokojenosti se současným systémem odměňování. Můžete svůj názor vyjádřit i slovně?

J. M.: „Ano dotazník jsem vyplňoval. Pokud beru v potaz jen výši mzdy, tak je to celkem v pořádku. Je to ale tím, že dvakrát ročně dostáváme poměrně velké odměny. Pokud bych bral jen hodinovou částku, tak je to průměr. Myslím si, že vzhledem k mé práci, kdy jsem celý den ve stoje a výparech ze svařování, bych si zasloužil hodinovou mzdu vyšší.“

Jakou byste si představoval hodinovou sazbu?

J. M.: „Nechci to říkat konkrétně, ale určitě aspoň o 10 % vyšší, než mám teď.“

Jak vnímáte vťahy na pracovišti?

J. M.: „Občas dojde k problému, ale to všude. Větší problémy mezi sebou nemáme a můžu říct, že vztahy jsou tady dobré.“

Měl byste zájem o větší vzdělávání ve svém oboru?

J. M.: „Jako svářeči musíme povinně chodit na školení každé dva roky. Další vzdělávání bych asi nepotřeboval.“

Myslíte si, že jste ohodnocen spravedlivě?

J. M.: „Vzhledem k tomu, že plno lidí zdaleka nepracuje naplno, za mě práci nikdo neudělá. Jsem vytíženější než většina ostatních na dílně.“

Řekl jste, že všichni zaměstnanci nepracují na plno. Myslíte si, že je zaměstnáno moc lidí? V loňském roce totiž bylo opět zaměstnáno několik dalších dělníků a dělnic.

J. M.: „Podle mě by se práce rozhodně dala zvládat v menším počtu lidí, pokud by všichni pracovali víc.“

Co by se podle Vás mělo změnit, aby bylo odměňování spravedlivější, zaměstnanci pracovali efektivněji a aby se hospodárně zpracovával materiál?

J. M.: „No, nadřízení by museli víc kontrolovat, jak kdo pracuje. Hlavně kontrolovat všechny zaměstnance a nejen některé z nich. Hlavně si myslím, že když jednatel sjednotil mzdy všem dělníkům, rozhodně to nemotivuje ani ty, kteří pracují dost a už vůbec ne ty, kteří dělají málo. O výši našich mezd mezi sebou víme, protože jsme to řešili před několika lety i na poradě, když se navyšovaly mzdy. Není to spravedlivý systém. Ten, kdo tady pracuje 20 let, dostane stejné peníze jako nový zaměstnanec bez zkušeností.“

Děkuji za rozhovor.

8.6 Celkové zhodnocení analytické části

Analyzovaná firma XYZ, spol. s r.o. je firma s více jak 25letou historií. Za tuto dobu existence si zajistila silné postavení na trhu dopravního značení. Ve svém oboru nemá konkurenta, který by ji mohl výrazně ohrozit. I z tohoto důvodu firma stále roste, a nadále si udržuje potenciál do budoucnosti.

Z provedených srovnání nákladů a výnosů vyplývá, že v každém roce podnikání výnosy převýšily náklady, tudíž firma generovala zisk. Vývoj osobních nákladů ve společnosti byl rostoucí ve všech obdobích. To znamená, že se zvyšovaným počtem zaměstnanců docházelo i ke zvyšování osobních nákladů a rostly rovněž hrubé mzdy. Toto zjištění je pozitivní, protože mzdy se v roce 2018 výrazně přiblížily krajskému průměru.

Co se týče struktury zaměstnanců, tvoří největší zastoupení dělníci, a to celých 75 %. Z pohledu autorky diplomové práce je tento podíl vzhledem k oboru podnikání společnosti vhodný. S oborem podnikání koresponduje i to, že nejvíce zaměstnanců představují muži – 30, žen ve firmě pracovalo 16 a jejich nejobvyklejší vzdělání je výuční list a středoškolské vzdělání s maturitou. Fluktuace zaměstnanců téměř není, počet zaměstnanců je až na výjimku jednoho roku rostoucí.

Produktivita práce nekořespondovala s vývojem osobních nákladů a nákladů mzdových, které byly pouze rostoucí. Tento trend mohl nastat z důvodu nedostatečně využití pracovní síly nebo poklesem výsledku hospodaření.

Dále bylo provedeno posouzení současného stavu hodnocení zaměstnanců. Smluvní měsíční mzda je stanovena pouze u mistra kovovýroby a účetních. Všichni ostatní zaměstnanci pracují za hodinovou mzdu a příplatek. Mistr kovovýroby, účetní a elektrikář jsou ohodnoceni adekvátně. Mezi ženami rozdíly mezd nejsou spravedlivé. Problém však nastává zejména u hodnocení mužů, kteří pobírají naprosto stejnou hodinovou mzdu, až na výše zmíněného mistra kovovýroby a elektrikáře. Toto ohodnocení není spravedlivé a vyžaduje úpravu.

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům benefity v podobě pravidelných podílů na zisku, firemního stravování, možnosti ubytování ve vlastním objektu v Popradu a příspěvek na penzijní spoření, který však neposkytuje všem zaměstnancům ve stejné výši.

Z analýzy konkurence vzešlo, že výrazného konkurenta firma XYZ, spol. s r.o. nemá. Dva hlavní konkurenti v oboru i místní působností jsou v celkovém srovnání na podobné úrovni. Brněnská firma HICON, s.r.o. má 53 zaměstnanců, HIT HOFMAN, spol. s r.o. o 13 méně a XYZ, spol. s r.o. má zaměstnanců 46. Ve srovnání hospodářských výsledků jsou už firmy naprosto rozdílné. Nejvyššího zisku dosáhla firma HIT HOFMAN, s.r.o., následuje firma XYZ, spol. s r.o. a nejnižšího výsledku dosáhla společnost HICON, která dosáhla zisku pouze 1 390 tis. Kč. HICON by tedy mohl zapracovat na optimalizaci nákladů, čímž by zvýšil hospodářský výsledek.

Z celkového pohledu je firma XYZ, spol. s r.o. firmou s velkým potenciálem růstu do budoucnosti. Jako zakončení rozboru interního prostředí byl zvolen empirický výzkum, který zkoumal oblast mzdovou, oblast spokojenosti zaměstnanců a jejich povědomí o odměňování ve firmě. Z výzkumu vyplynulo, jak jsou zaměstnanci spokojeni a rovněž to, v čem by se měla firma v této oblasti zlepšit, aby byla zajištěna spokojenost na obou stranách. Rozbor tohoto dotazníkového šetření je popsán v kapitole č. 8. Z tohoto šetření vyplynuly silné a slabé stránky společnosti, které rovněž daly prostor pro využití příležitostí a vyhnutí se hrozbám.

Z řízeného rozhovoru s jednatelem jasně vyplynulo, že ve firmě chybí mzdový předpis, který by určoval pravidla pro poskytování mezd. Je si také vědom, že současný stav odměňování není příliš spravedlivý a poskytování například delší dovolené nebo zdravotního volna by bylo vhodné. Stejný výstup vyplynul i z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dále majitel uvedl, že nábor nových zaměstnanců v letošním roce neplánuje.

Rozhovor s jedním ze svářečů potvrdil domněnku, že systém odměňování zaměstnanci nepovažují za spravedlivý. Svoji práci považuje za náročnou a jeho mzdu nepovažuje za adekvátní k odvedenému výkonu. Dále potvrdil, že by firma měla více zvýhodňovat dlouholeté zaměstnance firmy a nenabírat stále novou pracovní sílu.

Z osobní znalosti autorky práce firemního prostředí vyplývá pocit přezaměstnanosti. Přezaměstnanost je problém, který firma v současné době neřeší. Neřeší jej z důvodu toho, že se firmě daří. Když firma vykazuje uspokojivé výsledky hospodaření, vedení nemá potřebu náklady sledovat. Problém však může nastat v době ekonomické krize, ke které dochází, a která nemůže být ani do budoucnosti vyloučena.

Nabízí se proto navrhnout řešení, které by využilo potenciál současných zaměstnanců a výhledově pomohlo předejít následkům možné ekonomické krize a útlumu v odvětví.

8.7 SWOT analýza

Po zhodnocení interního a externího prostředí podniku, které proběhlo v kapitolách výše, je v nadcházející části práce sestavena SWOT analýza, která zahrnuje silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

Tabulka 14: SWOT analýza

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<p>Velmi kvalitní výrobky</p> <p>Silná základna odběratelů</p> <p>Dobré vztahy se zákazníky</p>	<p><u>Chybějící mzdový předpis</u></p> <p><u>Nespravedlivé odměňování</u></p> <p><u>Nízká produktivita práce</u></p>

	<u>Zavedená značka</u> <u>Nízká fluktuace zaměstnanců</u> Volné prostředky na rozvoj Výborná technická vybavenost Vlastní výrobní prostory Žádný podnikatelský úvěr <u>Spokojenost zaměstnanců</u> <u>Dobré platové podmínky</u>	<u>Nedostatečná kontrola</u> <u>Nedostatečná motivace zaměstnanců</u> <u>Přezaměstnanost</u>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	Vzrůstající poptávka pro produktech v zahraničí Nové technologie proti konkurenci	Vstup nových konkurentů na trh dopravního značení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Ze SWOT analýzy uvedené v tabulce č. 14 vyplynulo, že silných stránek má firma mnohem více než slabých, což je pozitivní zjištění. Rozhodně by ale slabé stránky neměly být opomíjeny, protože představují nedostatky, které by firma měla řešit. Proto tam, kde je to možné, bude navrženo řešení.

Řešené návrhy jsou nový mzdový předpis, spravedlivější odměňování jednotlivých pozic, nefinanční změny i větší rozsah benefitů. Zvýrazněné údaje v tabulce se týkají oblasti odměňování zaměstnanců, na kterou je tato práce primárně zaměřena.

V kapitole č. 9 budou podrobně navržena jednotlivá řešení, která by přispěla ke snížení počtu slabých stránek firmy a zlepšila spokojenost zaměstnanců i analyzované společnosti.

9 Návrh změn v systému odměňování

Tato část diplomové práce je vypracována na základě zjištěných informací z předchozích kapitol. Je výsledkem analytické části a provedených zkoumání, analýzy interního a externího prostředí, příležitostí a hrozeb. Jedním z nejdůležitějších bodů bylo dotazníkové šetření, ve kterém byli zaměstnanci firmy XYZ, spol. s r.o. dotazováni na jejich názor ohledně odměňování. Lze konstatovat, že toto šetření má poměrně velkou vypovídací schopnost, protože se ho zúčastnilo téměř 80 % zaměstnanců.

K tomu, aby byl získán pohled i z druhé strany, byl veden řízený pohovor s jednatelem společnosti. K vypracování návrhů na zlepšení přispěje i osobní znalost prostředí autorky práce. Hlavním cílem zlepšení bude transparentnost systému odměňování a větší spravedlnost v odměňování jednotlivých profesí.

Každý z návrhů na zlepšení může být pro vedení společnosti inspirací a podnětem k zamyšlení, jak zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a zároveň přispět k naplňování firemních cílů.

Jednotlivé návrhy ke zlepšení budou mít následující podobu:

1. Nový mzdový předpis, kariérní řád
2. Úprava mezd vybraných zaměstnanců
3. Týden dovolené nad rámec zákonné doby
4. Zdravotní volno v délce 3 dnů
5. Odměny za nadstandardní pracovní výkon
6. Snížení počtu zaměstnanců
7. Odměny za odpracované roky ve firmě
8. Řešení nákladové zátěže způsobené přezaměstnaností
9. Ostatní nefinanční změny

9.1 Návrh nového mzdového předpisu, kariérní řád

Novým mzdovým předpisem vznikne pro zaměstnavatele povinnost zaznamenávat do něj veškeré změny, ke kterým dojde. Pokud se například změní minimální mzda a převyšovala by stanovenou mzdu, muselo by dojít i k úpravě v tomto mzdovém předpisu. O veškerých změnách by zaměstnanci měli být informováni. Pokud bude nový mzdový předpis schválen dle návrhu výše, musí být zaměstnancům vypracovány dodatky k pracovní smlouvě, které budou korespondovat se zařazením pozic do jednotlivých mzdových tarifů.

Při srovnání výhod a nevýhod vznikajících z tohoto návrhu se autorka domnívá, že rozhodně převyšují klady. Nespornou výhodou bude, že poskytování mzdy se stane díky mzdovému předpisu pro zaměstnance transparentní. Nový mzdový předpis tvoří přílohu č. 2 této práce.

Kariérní řád

Nový mzdový předpis v sobě rovněž zahrnuje informace, které zároveň patří do kariérního řádu. Konkrétně se jedná o stanovení mzdových tarifů a zařazení profesí do jednotlivých mzdových stupňů.

Dalším bodem kariérního řádu jsou odměny za odpracované roky, které by zaměstnanci náleželi za loajalitu firmě po odpracování stanoveného počtu let. Konkrétní vyčíslení zobrazuje tabulka č. 8. na straně 52.

Z popisu jednotlivých profesí v kapitole č. 7.2 plyne, že kariérní růst se mezi výrobními dělníky nepředpokládá, protože přímým nadřazeným je pouze jeden mistr dílny a vyšší pozice nelze dosáhnout. Pokud se jedná o zaměstnance nevýrobní jako je asistentka jednatele, účetní, uklízečka nebo mistr výroby, ani zde se vzhledem k počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích neočekává kariérní postup.

9.2 Úprava mezd vybraných profesí

Z hodnocení jednotlivých pracovních pozic vyplynulo, že stávající systém není spravedlivý a vykazuje řadu nedostatků. Jedním z nich je, že časovou hodinovou mzdu pobírají i zaměstnanci na pozici přípravy zakázek a asistentka ředitele, kteří by měli být

hodnocení spíše smluvní měsíční mzdou. Dle charakteru jejich práce by to dle autorky práce bylo vhodnější.

Dalším nedostatkem je rozhodně to, že všichni muži kromě provozního elektrikáře jsou odměňováni naprosto stejnou hodinovou sazbou. Všechny pozice nejsou stejně náročné jak fyzicky, tak nároky na zkušenosti i na pracovní prostředí. V kapitole č. 6.4.1 jsou pro srovnání mezd s krajským průměrem použity hrubé mzdy včetně podílů na zisku. V úpravách níže budou použity pro výpočty nákladů pouze hodinové sazby vynásobené počtem pracovních hodin v měsíci, protože není možné odhadnout podíly ze zisku na roky následující. Vzniklé náklady budou tedy činit navýšení mezd + náklady na sociální a zdravotní odvody hrazené zaměstnavatelem.

Úprava mezd by vypadala následovně:

Asistentka jednatele – úprava z časové hodinové mzdy na mzdu smluvní měsíční.

Asistentka jednatele v současné době pobírá hodinovou mzdu ve výši 95 Kč + 20 % příplatek. Hrubá měsíční mzda tedy činí 19 380 Kč. Navržená smluvní měsíční mzda by činila 20 000 Kč, aby v ní byly zohledněny případné hodiny přesčasů, které nyní asistentka ředitele odpracuje. Nyní jich odpracuje průměrně 5 za měsíc, proto by zvýšení bylo dostatečné. Navýšení je tedy měsíčně konkrétně o 620 Kč + SP, ZP zaměstnavatele ve výši 34 %. Celkový náklad na toto zvýšení činí 831 Kč za měsíc, tedy **9 972 Kč** za rok.

Pracovníci přípravy zakázek – rovněž jako u asistentky úprava mzdy časové hodinové na mzdu smluvní měsíční v adekvátní výši odpovídající náročnosti pracovní pozice.

Oba pracovníci přípravy pobírají hodinovou mzdu 100 Kč + 20 % příplatek. Jejich hrubá měsíční mzda tedy odpovídá částce 20 400 Kč. Navržená smluvní měsíční mzda by činila 22 000 Kč, opět se zohledněním náročnosti pracovní pozice a případných přesčasů. Navýšení konkrétně představuje nárůst o 3 200 Kč + 34 % SP, ZP. Celkový roční náklad činí **51 456 Kč**.

Zvýšení mzdy svářečů. Svářeči pracují ve zdraví škodlivých výparech vzniklých svařováním. Ve srovnání s ostatními zaměstnanci mají proto ztížené pracovní prostředí, jelikož celou směnu pracují vestoje.

Svářeči pracují ve firmě tři a všichni pobírají hodinovou mzdu 100 Kč + 20 % příplatek. Jejich hrubá měsíční mzda tedy činí 20 400 Kč. Protože je jejich práce ale náročnější, než práce ostatních výrobních dělníků, řešením by bylo zvýšení hodinové sazby na 115 Kč + 20 % příplatek. Nová hrubá mzda by tedy činila 23 460 Kč. Navýšení pro tyto tři zaměstnance představuje nárůst o 12 301 Kč včetně 34 %. Roční náklad na tuto změnu se tedy rovná částce **147 612 Kč**.

Příplatky svářečů, tiskařek na sítotisku a pracovníků na řezacím plotru za práci ve ztíženém pracovním prostředí k jejich hodinové hrubé mzdě ve výši 5 Kč. Svářeči pracují v analyzované firmě tři, tiskařky na sítotisku jsou dvě a dělníků na řezacím plotru firma zaměstnává pět. Jedná se tedy o příplatky pro celkem deset osob. Měsíční náklady jsou tedy 8500 Kč + 34 %. Náklady roční činí včetně SP a ZP **136 680 Kč**.

9.3 Týden dovolené nad rámec zákonné doby

Při zvýšení dnů dovolené by zaměstnavatel požadoval plnění zadaných úkolů opravdu na 100 %. Dalším požadavkem by bylo co nejehospodárnější využívání svěřených prostředků. V současné situaci nepřístupují všichni zaměstnanci k zadanému úkolu svědomitě. Důvodem může být nedostatečná kontrola zaměstnanců nadřízeným nebo jejich nedostatečná motivace. Zaměstnanci by rovněž měli efektivně využívat svěřené prostředky k dosažení co nejvyššího pracovního výkonu. Pokud by to bylo nutné, zaměstnavatel by požadoval odpracovat přesčasy.

Náklady na týden dovolené navíc by byly vyčísleny následovně, jak zobrazuje tabulka č. 15 na následující straně. Měsíční hrubé mzdy jsou spočítány již po úpravě, (navýšení mezd), jak bylo uvedeno v kapitole č. 9.2. Sloupec měsíční hrubá mzda za jednotlivé profese je již násobkem počtu zaměstnanců na konkrétní pozici a hrubé měsíční mzdy.

Je nutné podotknout, že náklady na zaměstnance jsou počítány bez podílů na zisku, které zaměstnanci dvakrát ročně dostávají a hrubou mzdu značně zkreslují. Pokud bychom počítali i náklady při vyplácených podílech na zisku, náklady by byly asi o 25 až 30 % vyšší. Protože z pozice autorky práce není možné přesně určit, jak vysoké podíly budou vypláceny, nebo zda vůbec, bude směřodatnější počítat zvýšení nákladů pouze ze základních hodinových či smluvních měsíčních mezd.

Tabulka 15: Náklady na týden dovolené v Kč

Profese	Měsíční náklady na jednotlivé zaměstnance včetně SP, ZP zaměstnavatele v Kč	Náklady za 5 pracovních dní v Kč
Asistentka	26 800	6 700
Účetní	75 040	18 760
Tiskařky	54 672	13 668
Přípravářka	25 970	6 493
Uklízečka	24 602	6 151
Pracovnice mycí linky	50 572	12 643
Dělnice	162 648	40 662
Mistr kovovýroby	53 600	13 400
Mistr dílny	36 180	9 045
Pracovníci příjmu zakázek	58 960	14 740
Obsluha CNC	54 672	13 668
Řidiči	82 008	20 502
Tiskaři velkoplošné tiskárny	54 672	13 668
Dělníci profil. linky	54 672	13 668
Svářeči	98 409	24 602
Elektrikář	31 436	7 859
Dělníci na řezacím plotru	143 514	35 879
Ostatní dělníci	164 016	41 004
CELKEM	1 252 443	313 112

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy, 2019.

9.4 Zdravotní volno

Zdravotní volno, neboli „sick days“, bylo dle respondentů dotazníkového šetření druhým nejčastěji žádaným benefitem. V tabulce č. 16 níže je proto navrženo zdravotní volno v obvyklé délce 3 dnů pro všechny zaměstnance po odpracování zkušební doby. Nebylo by možné prodlužovat si tímto volnem dovolenou. Stejně jako u propočtu nákladů na týden dovolené navíc je u dnů zdravotního volna opět počítáno se základní hrubou mzdou bez podílů na zisku. Pokud by byly náklady počítány včetně podílů na zisku, které však nemusí být v dalších letech vypláceny, vzrostly by tyto náklady rovněž o 25 až 30 %.

Tabulka 16: Náklady na 3 dny zdravotního volna v Kč

Profese	Měsíční náklady na jednotlivé zaměstnance včetně SP, ZP zaměstnavatele	Náklady za 3 pracovní dny zdravotního volna v Kč
Asistentka	26 800	4 020
Účetní	75 040	11 256
Tiskařky	54 672	8 201
Přípravářka	25 970	3 896
Uklízečka	24 602	3 691
Pracovnice mycí linky	50 572	7 586
Dělnice	162 648	24 397
Mistr kovovýroby	53 600	8 040
Mistr dílny	36 180	5 427
Pracovníci příjmu zakázek	58 960	8 844
Obsluha CNC	54 672	8 201
Řidiči	82 008	12 301

Tiskaři velkoplošné tiskárny	54 672	8 201
Dělníci profilovací linky	54 672	8 201
Svářeči	98 409	14 761
Elektrikář	31 436	4 715
Dělníci na řezacím plotru	143 514	21 527
Ostatní dělníci	164 016	24 602
CELKEM	1 252 443	187 867

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy, 2019.

9.5 Snížení počtu zaměstnanců

V kapitolách výše byla uvedena produktivita práce na zaměstnance. Bylo zjištěno, že produktivita i podíl zisku na zaměstnance vykazuje klesající trend. Výnosy meziročně nijak výrazně nerostou, je proto možné považovat nárůst počtu zaměstnanců jako nadbytečný. Lze předpokládat, že když výnosy jsou velmi podobné, neroste nijak výrazně ani počet zakázek, tedy množství vyrobeného zboží. Objem výroby by zaměstnanci s největším předpokladem vyrobili i v menším počtu, protože zatímco mezi lety 2017 a 2018 vzrostl počet zaměstnanců, výnosy klesly, což dokazuje předchozí tvrzení. Výše uvedené potvrzuje i hluboká znalost problematiky autorky práce z firemní praxe.

Řešením pro firmu by mohlo být propuštění nadbytečných zaměstnanců, tato otázka je ale hypotetická, protože by rozhodně mezi zaměstnanci vyvolala nevoli. Neslučuje se ani s vizí jednatele, který k propouštění zaměstnanců přistupuje jen v opravdu krajních případech. Následující tabulka č. 17 ukazuje, jaká by firmě vznikla úspora nákladů při propuštění jedné dělnice a jednoho dělníka.

Tabulka 17: Úspora nákladů při snížení počtu zaměstnanců

Snížení počtu zaměstnanců	Roční náklady na zaměstnance v Kč	Náklady na 3měsíční odstupné v Kč	Úspora nákladů v Kč
Dělnice v kovovýrobě	436 170	86 919	-349 251
Dělník v kovovýrobě	489 100	88 596	-400 504
CELKOVÁ ÚSPORA	X	X	- 749 755

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy, 2019.

9.6 Odměny za odpracované roky

Další výhodou, která by jistě přispěla ke spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci a loajalitě je finanční odměna, kterou by zaměstnanci obdrželi v posledním měsíci roku, ve kterém nepřetržitě odpracovali určitý počet let. Tuto odměnu zobrazuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: Odměny za odpracované roky

Počet odpracovaných let	Odměna v Kč
10	5 000
20	10 000
25	15 000
30	20 000
35	25 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Aby bylo možné vyčíslit alespoň přibližně náklady na tento nově poskytovaný benefit, je nutné vyjít z dotazníkového šetření. Z něj vyplynulo, že 10 – 15 let pracuje ve firmě 7 zaměstnanců a 16 – 20 let 6 zaměstnanců. Více než 20 let pracují ve firmě 2 zaměstnanci. Z interních dokumentů je zřejmé, že více jak 25 let ve firmě nikdo nepracuje.

Tento náklad je orientační a předpokládá se, že v dalších letech bude spíše nižší. Předpokládané celkové roční náklady na tento benefit by tedy činily **95 000 Kč**.

9.7 Řešení nákladové zátěže způsobené přezaměstnaností

Alternativním řešením k propouštění zaměstnanců by bylo navržení nové podnikatelské činnosti, která by využila potenciál zaměstnanců a firmě by přinesla výnosy. Podnik by ušetřil náklady, které v současné době musí vynakládat a zároveň by využil stávající zaměstnance, což by mělo vést k opětovnému zvýšení produktivity práce. Ruku v ruce s touto zavedenou změnou by zaměstnanci měli dostávat odměny, které by je motivovaly ve svém pracovním úsilí přidat.

V současné době je firma pouze výrobcem dopravního značení. Jediný servis, který odběratelům poskytuje je doprava, avšak jen omezeného množství zboží.

Montáže samotných značek jsou řešeny dodavatelským způsobem. Tato položka tvoří velkou částku nákladů, kterou firma vynakládá na služby (poddodávky). Vzhledem k tomu, že produktivita práce klesá a vzniká problém přezaměstnanosti, řešením by bylo využít potenciál pracovní síly a montáže provádět ve vlastní režii. Vynaložené prostředky na zaškolení zaměstnanců by byly minimální, protože by ho provedli zaměstnanci firmy, zabývající se projektováním staveb. Jednají se stavbyvedoucími nových silničních a dálničních úseků a v této oblasti mají odbornou znalost.

V současné době firma vynakládá za montáže dodavatelským firmám **681 600 Kč**.⁶⁵ Částka se každý rok dle počtu objednaných montáží samozřejmě mění, ale pouze minimálně. Tento údaj proto může být považován za směrodatný. Firma potřebuje průměrně 20 montáží za rok. Na jednu montáž proto připadá náklad ve výši 34 080 Kč.

Níže budou popsány náklady na montáže ve vlastní režii. Mzda do výpočtu zahrnuta nebude, protože cílem je zvýšit produktivitu. Zaměstnanec by stejnou mzdu pobíral, i kdyby se montáže neúčastnil a vykonával jinou práci v sídle firmy. Náklady tedy vznikají v počtu ujetých kilometrů, spotřebě pohonných hmot a případných motivačních odměn za plnění těchto nových pracovních úkolů. Na montáž vždy jezdí 4 pracovníci. Bude-li uvažováno s odměnou za montáž pro každého zaměstnance 2000 Kč, náklady

⁶⁵ Údaj je platný k 31.12.2018

za rok by tvořily včetně odvodů **214 400 Kč**. Stravné, které zaměstnancům na služebních cestách náleží, činí průměrně 195 Kč na osobu. Celkové náklady na stravné by tedy byly ve výši **5 600 Kč**.

Montáže probíhají na území České republiky. Na jednu montáž bude počítána průměrná vzdálenost 300 km. K jízdám bude využíváno služební nákladní vozidlo Citroën, jehož náklady na ujetý kilometr jsou dle vnitropodnikové směrnice vyčísleny na 17 Kč včetně pohonných hmot, silniční daně, pojištění a veškerých ostatních nákladů. Celkový náklad na jízdné by činil **102 000 Kč**.

Roční náklady na montáže ve vlastní režii:

Odměny zaměstnancům – 214 400 Kč

Stravné zaměstnancům – 15 600 Kč

Náklady na provoz nákladních vozidel a pohonné hmoty – 102 000 Kč

Celkové náklady činí **332 200 Kč za 20 montáží**.

Z výpočtu výše je patrné, že firma využitím potenciálu svých zaměstnanců uspoří na nákladech za montáže průměrně 349 600 Kč ročně. Zároveň bude zaměstnance motivovat k podání co nejlepších výkonů formou finanční odměny za každý výjezd na montáž.

Odměny za výjezdy na montáže mohou být považovány za odměny za nadstandardní pracovní výkon.

9.8 Ostatní nefinanční změny

Větší kontrola zaměstnanců na pracovišti

V dotazníkovém šetření téměř 50 % respondentů uvedlo, že při své práci nejsou kontrolováni nadřízeným. Jak bylo zjištěno výše prostřednictvím finančních ukazatelů, produktivita práce stále klesá. Nedůsledná kontrola zaměstnanců může být jedním z důvodů vzniku tohoto problému. Pokud práce zaměstnance není dlouhodobě kontrolována a špatně odvedená práce není nijak penalizována, v dlouhodobém pohledu to na zaměstnance může působit demotivačně. Je to z důvodu, že ať provede práci v jakémkoliv rozsahu i kvalitě, bude mu náležet stejná mzda. Další problém nastává,

když se nekvalitní zboží dostane k zákazníkovi. Firma si tím kazí své dobré jméno a snižuje konkurenční výhodu, kterou si za více než 25 let své historie vybudovala.

Přímý nadřízený výrobních dělníků by měl minimálně jednou za den zkontrolovat práci svých podřízených, co se týče rozsahu i kvality. K tomuto tvrzení se přikládal ve své teorii X a Y již Douglas McGregor, který popsal, že člověk má vrozenou nechuť k práci. Pokud zaměstnanec svoji práci opakovaně neodvede kvalitně z důvodu své nepozornosti nebo nedůslednosti, měla by následovat například srážka ze mzdy. Jak tvrdil McGregor, hrozba trestu je potřebná. Toto opatření by v dlouhodobém výhledu jistě vedlo ke zvýšení produktivity práce a svědomitě odvedenému výkonu. Rovněž by znamenalo snížení nákladů, protože by zaměstnanci v důsledku kontroly a možného finančního postihu pravděpodobně lépe hospodařili s materiálem. V současné době jsou totiž náklady, které vznikají znehodnoceným materiálem (špatně potisknuté folie, nesprávně nařezané profily apod.) zbytečně vysoké.

9.9 Zhodnocení navržených změn

9.9.1 Ekonomické zhodnocení

V tabulce č. 19 jsou přehledně uspořádány celkové náklady na navrhované změny. Změny, které by musely proběhnout, by byly administrativně upraveny účetní a asistentkou jednatele v rámci náplně jejich pracovního místa. Administrativní náklady v tabulce by zahrnovaly pouze odměny za tuto nadstandardní práci.

Tabulka 19: Ekonomické zhodnocení navržených změn

Navržená změna		Roční náklad na změnu v Kč
Úprava mezd	Asistentka jednatele	9 972
	Pracovníci příjmu zakázek	51 456
	Zvýšení mzdy svářečů	147 612
	Příplatky svářečům, tiskařkám, pracovníkům na plotru	136 680
Týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance		313 112
Zdravotní volno		187 867

Odměny za odpracované roky	95 000
Administrativní náklady na změny	6 000
CELKEM	947 699

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Pokud by byly veškeré navržené změny vedením společnosti zavedeny, znamenaly by zvýšení nákladů přibližně o 947 699 Kč. Vzhledem k obratu firmy a celkovým nákladům je tato částka velmi příznivá v porovnání s užitkem, který by tato změna mohla přinést. Pokud by byly náklady na změnu přičteny k nákladům roku 2018, nárůst by činil pouze necelé 1 %. Hospodářský výsledek by se snížil přibližně o 14 %, což je při srovnání s vývojem výsledku ve sledovaném období běžný výkyv.

Tabulka 20: Možná úspora nákladů

Navržená změna	Roční úspora v Kč
Propuštění 2 zaměstnanců	-749 755
Montáže ve vlastní režii	-349 600
CELKEM	-1 099 355

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Tabulka č. 20 zobrazuje odhadované peněžní vyjádření možného řešení zjištěné přezaměstnanosti. Zároveň by tato úspora nákladů vyrovnala vyčíslené náklady na změnu, které by tím pádem nebyly pro firmu citelné.

9.9.2 Nefinanční přínosy navržených změn

Zvýšení motivace zaměstnanců

Aby zaměstnanci podávali nadprůměrné výkony, potřebují být motivováni. Jak uvedl už Abraham Maslow, penězi lze uspokojit jen část pomyslné pyramidy potřeb. Navržené změny, konkrétně zvýšení mezd svářečů a příplatky svářečů i pracovníků na sítotisku, tuto potřebu uspokojují. Zaměstnanci budou dále motivováni navýšením dnů dovolené a poskytnutím zdravotního volna. Větší kontrola nadřízených bude zaměstnance motivovat k produktivnější práci a zároveň povede k pochvalám v případě výborně odvedené práce. Poskytování peněžní odměny za odpracované roky přinese společnosti

XYZ, spol. s r.o. menší fluktuaci zaměstnanců. Stálí zaměstnanci jsou pro každou firmu velmi cenní, protože dokonale znají výrobní portfolio, výrobní postupy a mají obvykle dobré vztahy na pracovišti. Rovněž mohou vedení společnosti přispět svými nápady na inovace, které z povahy své práce zjistí.

Větší transparentnost a objektivita odměňování pro zaměstnance

Hlavním přínosem bylo vytvoření a implementace nového mzdového předpisu, který jasně definuje výši mzdy poskytovanou jednotlivým zaměstnancům zařazeným do tarifních stupňů. Z nově navržených benefitů a odměn lze vyčíst kariérní řád zaměstnanců. Díky navrženým změnám bude celý systém odměňování pro zaměstnance transparentní. Objektivitu zaručí nová pravidla poskytování odměn za odpracované roky a úprava mezd vybraných profesí tam, kde to bylo žádoucí.

Zvýšení konkurenceschopnosti

V návaznosti na zavedení nového mzdového předpisu a na základě veškerých zjištění v předchozích částech práce bude rozšířen rozsah poskytovaných benefitů. Prostřednictvím benefitů firma nejen zvýší spokojenost svých zaměstnanců, ale posílí i postavení na trhu práce. Bude jednak zajímavější pro potenciální zájemce o zaměstnání, ale bude také konkurovat ostatním zaměstnavatelům výhodnými podmínkami pro zaměstnance. Nejvýznamnějším benefitem bude týden dovolené navíc, jehož poskytnutím se firma vyrovná délce dovolené státních zaměstnanců.

Pokud vedení firmy využije potenciál svých zaměstnanců prostřednictvím doplňkové služby – montáží, zvýší portfolio poskytovaných služeb a zlepší výsledek hospodaření.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo především navržení změn v současném systému odměňování zaměstnanců ve vybrané výrobní firmě. Navržené změny měly zvýšit efektivnost a transparentnost tohoto systému. Díky navrženým změnám může být systém odměňování objektivnější, spravedlivější a zaměstnanci budou díky novému rozsahu benefitů více motivováni.

Diplomová práce byla dělena do dvou hlavních bloků, které byly dále děleny do devíti základních kapitol. První blok tvořil teoretickou část práce, která obsahovala prvních pět kapitol. V kapitole první byly uvedeny cíle práce a metodika, kterou byla zpracována. Druhá kapitola popisovala základní teoretická východiska, která byla nutná připomenout pro další zpracování práce. V třetí kapitole byl popsán mzdový systém podniku. Kapitola čtvrtá se zabývala motivací zaměstnanců, typy motivace a teorií motivace. Poslední pátá kapitola teoretické části popisovala produktivitu práce, její výpočet a faktory, které ji ovlivňují.

Na teoretickou část práce navazovala část praktická, která byla dělena do zbývajících čtyř kapitol. Praktická část začínala představením společnosti, které bylo shrnuto v kapitole šesté. Následovala analýza současného systému odměňování, která zahrnovala hospodaření firmy, charakteristiku zaměstnanců, produktivitu práce, stav současného odměňování s popisem hlavních konkurentů. Osmá kapitola byla nazvána výzkumná část a obsahovala výzkumné metody, které byly v práci použity. Ze zjištěných skutečností byla sestavena SWOT analýza, která podnítila navržení možných zlepšení, které povedou k eliminaci slabých stránek společnosti a lepšímu využití stránek silných. Samotné změny byly přehledně popsány v kapitole devět, jejíž součástí bylo konečné zhodnocení navržených změn z ekonomického i nefinančního hlediska.

V rozsáhlé analytické části práce, kde byla firma popsána, byla také uvedena charakteristika zaměstnanců, která byla nutná pro zpracování dalších částí. Z charakteristiky vyplynulo, že firma zaměstnává třicet mužů a šestnáct žen. Ze zkoumání externího prostředí firmy vyplynulo, že společnost XYZ, spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům mzdu srovnatelnou s průměrem Jihomoravského kraje a ve srovnání s konkurencí si stojí velmi dobře.

Z dotazníkového šetření pak vyplynulo, že nejčastěji firma zaměstnává zaměstnance s výučním listem nebo středoškolským vzděláním, což koresponduje s oborem podnikání popisované společnosti. Největší počet z nich pracuje na pozici výrobního dělníka a to 75 %. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 % zaměstnanců, takže se výsledky z něj plynoucí daly považovat za směrodatné.

Dále z výzkumu interního prostředí vyplynulo, že firma zcela postrádá mzdový předpis, ve kterém by byla uvedena například pravidla pro poskytování odměn, zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů, pracovní doba a podobně. Rovněž bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti i s výší svých měsíčních mezd, protože ty jsou zvyšovány pravidelnými půlročními podíly na zisku. Nepovažují však současný systém odměňování za spravedlivý a rovněž by uvítali větší portfolio zaměstnaneckých benefitů, ze kterých by upřednostnili týden dovolené navíc a zdravotní volno. Pozitivním zjištěním bylo, že téměř všichni zaměstnanci by z firmy neradi odešli. Rozhovory s jednatelem a svářečem potvrdily domněnku autorky, že současný systém není nastaven spravedlivě a vykazuje spoustu nedostatků.

Ze znalosti firemního prostředí autorky práce vyplynul pocit přezaměstnanosti, který by měl být také řešen vzhledem k možnému útlumu ekonomiky, kdy by musely být managementem firmy optimalizovány náklady.

Na základě všech zjištěných skutečností byly v poslední kapitole diplomové práce navrženy změny vedoucí ke zlepšení současného systému odměňování. Stěžejní změnou bylo navržení mzdového předpisu, který ve firmě zcela chybí.

Dalším návrhem bylo upravení mezd vybraných profesí, zejména administrativních pozic, které by měly pobírat spíše měsíční, než hodinovou mzdu. Následující změnou bylo rozšíření poskytovaných benefitů, z nichž byly propočteny náklady na zavedení týdne dovolené navíc a tří dnů zdravotního volna. Iniciativou autorky bylo řešení nákladové zátěže vzniklé přezaměstnaností, jejíž následky by mohly zmírnit uspořené nákladů propuštěním zaměstnanců, ale zejména využití potenciálu současných zaměstnanců novou aktivitou. Přijetí těchto změn je však v kompetenci pouze jednatelů společnosti.

Na konci poslední kapitoly byly změny ekonomicky zhodnoceny. Vyčísleny byly náklady na změny, ale rovněž i možné úspory plynoucí z řešení nákladové zátěže. Popsány byly také nefinanční přínosy těch změn.

Výsledkem je předložení komplexního a důvěryhodného dokumentu založeného na reálných firemních datech a hluboké znalosti firemního prostředí autorky práce, který má význam především pro management analyzované společnosti.

Zdroje

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

AGUINIS, Herman; JOO, Harry; GOTTFREDSON, Ryan K. *What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money*. *Business Horizons*, 2013, 2: 241-249.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books a.s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

BusinessCenter: Server s informacemi pro podnikání. [online]. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast9h2.aspx>

Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

DANĚK, Antonín; DORČÁKOVÁ, Jana; LEIBLOVÁ, Zdeňka; LUKEŠOVÁ, Dana; MIKYSKA, Martin; PŘÍHODOVÁ, Věra; PŘIKRYLOVÁ, Helena; SKOUMALOVÁ, Alena; ŠIMČÍKOVÁ, Růžena; ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag, 2018. 632 s. ISBN 978-80-7554-117-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Filozofie úspěchu: Maslowova pyramida [online]. WordPress [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

HICON - dopravní značení, s.r.o. [online]. Brno: HICON - dopravní značení, 2011 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://www.hicon.cz/>

Hit-hofman.cz [online]. 2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.hit-hofman.cz/cz/proc-vybrat-hit-hofman>

HRABĚTOVÁ, Eva. Organizace práce. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 86 s. ISBN 80-7079-837-8.

Interní předpisy firmy XYZ, spol. s r.o.

JEDNATEL SPOLEČNOSTI. *Současná situace systému odměňování*. [ústní sdělení]. XYZ, spol. s r.o. listopad 2018, březen 2019.

KLEIBL, Jiří; HÜTTLOVÁ Eva; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní výroba: využívejte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 344 s. ISBN 978-80-251-2524-3.

Managementmania: Alderferova teorie motivačních potřeb [online]. ManagementMania.com, 2011-2016 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

Mzdová praxe: Formy a nástroje odměňování [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a jeho řízení*. 1. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Právní prostor [online]. Ostrava-Moravská Ostrava: ATLAS consulting, spol. s r.o. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/narokove-a-nenarokove-slozky-odmeny-zamestnance>

Směrnice firmy XYZ, spol. s r.o.

ŠUJAN, Ivan; KOLEK, Juraj. Analýza a prognóza produktivity práce v závislosti na technickém pokroku. 1. vyd. Praha: Academia, 1976, 267 s.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

Účetní závěrka firmy XYZ, spol. s r.o. 2014

Účetní závěrka firmy XYZ, spol. s r.o. 2015

Účetní závěrka firmy XYZ, spol. s r.o. 2016

Účetní závěrka firmy XYZ, spol. s r.o. 2017

Účetní závěrka firmy XYZ, spol. s r.o. 2018

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku [online]. 2018 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=560402&typ=PLATNY>

Výdoz [online]. Kvasice: Výdoz s.r.o. 2012 - dopravní značení, 2012 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://www.vydoz.cz/>

Výroční zpráva firmy XYZ, spol. s r.o., rok 2017.

XYZ, spol. s r.o.: Interní dokumenty: XYZ, spol. s r.o., 2018. Dostupné také z: webové stránky firmy

Zákon č. 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákoník práce, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

ZAMĚSTNANEC SPOLEČNOSTI. *Spokojenost se současným odměňováním*. [ústní sdělení]. XYZ, spol. s r.o., duben 2019.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Mzdový systém podniku	20
Obrázek 2: Pyramida potřeb	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy v Kč mezi lety 2013-2018	16
Tabulka 2: Mzdový tarif s rozpětím	23
Tabulka 3: Hospodaření firmy v letech 2014-2018 v tis. Kč.....	39
Tabulka 4: Mzdové náklady mezi lety 2014-2018 v tis. Kč	42
Tabulka 5: Obecné zařazení zaměstnanců v roce 2018	44
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	50
Tabulka 7: Ukazatele produktivity v letech 2014 až 2018	51
Tabulka 8: Vývoj nákladů na zaměstnance a průměrné mzdy	52
Tabulka 9: Odměňování žen	54
Tabulka 10: Odměňování mužů.....	56
Tabulka 11: Zhodnocení konkurence v roce 2018.....	62
Tabulka 12: Přehled benefitů uvedených zaměstnanci	74
Tabulka 13: Benefity	75
Tabulka 14: SWOT analýza.....	85
Tabulka 15: Náklady na týden dovolené v Kč.....	91
Tabulka 16: Náklady na 3 dny zdravotního volna v Kč	92
Tabulka 17: Úspora nákladů při snížení počtu zaměstnanců.....	94
Tabulka 18: Odměny za odpracované roky	94
Tabulka 19: Ekonomické zhodnocení navržených změn	97
Tabulka 20: Možná úspora nákladů.....	98

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku, nákladů a výnosů.....	40
Graf 2: Vývoj samofinancování ve sledovaném období.....	41
Graf 3: Podíl celkových a osobních nákladů	43
Graf 4: Srovnání měsíční hrubé mzdy	53
Graf 5: Otázka dotazníku č. 3	67
Graf 6: Otázka dotazníku č. 4	68
Graf 7: Otázka dotazníku č. 5	69
Graf 8: Otázka dotazníku č. 6	69
Graf 9: Otázka dotazníku č. 7	70
Graf 10: Otázka dotazníku č. 8.	70
Graf 11: Otázka dotazníku č. 9.	71
Graf 12: Otázka dotazníku č. 10.	72
Graf 13: Otázka dotazníku č. 11.	72
Graf 14: Otázka dotazníku č. 12.	73
Graf 15: Otázka dotazníku č. 13	74
Graf 16: Otázka dotazníku č. 14.	75
Graf 17: Otázka dotazníku č. 16	76
Graf 18: Otázka dotazníku č. 17	77
Graf 19: Otázka dotazníku č. 18	77
Graf 20: Otázka dotazníku č. 19	78
Graf 21: Otázka dotazníku č. 20	79
Graf 22: Otázka dotazníku č. 21	79
Graf 23: Otázka dotazníku č. 22	80

Přílohy

Příloha č. I.: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Veronika Sedláčková a posledním rokem studuji v magisterském studijním programu na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Nedílnou součástí úspěšného zakončení studia je vypracování diplomové práce.

Téma, které jsem si zvolila, je **Změna systému odměňování ve výrobní společnosti**. Součástí diplomové práce je právě předložený dotazník. Tímto Vás žádám o jeho vyplnění. Výsledek, který mi dotazník poskytne, pro mě bude důležitou informací, nezbytnou ke zpracování dílčích částí závěrečné práce. Na základě výsledků budou provedeny návrhy k možnému zlepšení či navržení nového způsobu odměňování. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování diplomové práce.

Děkuji za Váš čas, který dotazníku věnujete. Jeho vyplnění zabere maximálně 10 minut.

V každé části vyberte, prosím, nejlepší odpověď.

1) Jsem

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Věková kategorie

- ☐ 20-29 let
- ☐ 30-39 let
- ☐ 40-49 let
- ☐ 50-59 let
- ☐ 60 a více

3) Jsem denně kontrolován(a) svým přímým nadřízeným?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

4) Splňuje můj nadřízený představu o správném vedení zaměstnanců a jejich motivaci?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

5) Poskytuje mi nadřazený informace nutné ke každodenní práci kvalitně a včas?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

6) Mám možnost vyjádřit otevřeně svůj názor o dění na pracovišti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

7) Moje vztahy s kolegy na pracovišti jsou:

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Špatné
- ☐ Velmi špatné
- ☐ Nechci odpovídat

8) Vím, z jakých složek se moje mzda skládá? (základní tarif, prémie, příplatky)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Pokud ne, proč?

.....

9) Motivuje mě mzda k podání co nejlepších výkonů?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

10) Je moje mzda adekvátní odvedenému výkonu, vzdělání, praxi apod.?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

11) Měla by být mzda přímo vázána na plnění výkonových norem?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

12) Jsem spokojený(á) s benefity, které mi firma poskytuje?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

13) Víím, jaké benefity mi zaměstnavatel poskytuje?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud ano, jaké?

.....

14) Ocenil(a) bych další benefity?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

15) Které benefity by mě motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu a spokojenosti?

- ☐ Týden dovolené navíc
- ☐ „Sick days“
- ☐ Rekreační pobyt
- ☐ Příspěvek na dopravu
- ☐ Stravenky
- ☐ Větší rozsah školení, kurzů, vzdělávání
- ☐ Jiné.....

16) Považuji ohodnocení mojí práce za spravedlivé?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

17) Svoji práci považuji za:

- ☐ Jednostrannou
- ☐ Spíše jednostrannou
- ☐ Variabilní

- ☐ Spíše variabilní
- ☐ Nechci odpovídat

18) Prohlubuji své znalosti ve svém oboru?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

19) Uvažuji o změně zaměstnání?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nechci odpovídat

20) Pozice

- ☐ administrativa
- ☐ technickohospodářský pracovník
- ☐ dělník
- ☐ pomocně obslužná činnost

21) Dosažené vzdělání

- ☐ základní
- ☐ střední odborné s výučním listem
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

22) Délka zaměstnání ve firmě

- ☐ méně než rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 5-10 let
- ☐ 11-15 let
- ☐ 16-20 let
- ☐ 20 let a více

MZDOVÝ PŘEDPIS

I.

(1) Tento mzdový předpis je vydán za účelem transparentního poskytování mezd zaměstnancům XYZ, spol. s r.o. se sídlem v okrese Blansko, 679 11.

II.

ROZSAH PLATNOSTI

(1) Tento vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří pracují na základě pracovní smlouvy.

(2) Vnitřní předpis se vztahuje na všechny zaměstnance s výjimkou vedoucích zaměstnanců, kteří mají mzdu stanovenou v kolektivní smlouvě.

(3) Vnitřní předpis se dále nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr.

(4) Mzdový předpis společnosti XYZ, spol. s r. o. se vydává na základě potřeby pro jednotné odměňování pracovníků. Mzdový předpis je vytvořen v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“).

III.

PRACOVNÍ DOBA

(1) Stanovená týdenní pracovní doba dle zákoníku práce je:

Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 42,5 hodin týdně pro všechny zaměstnance.

IV.

MZDA

(1) Podle tohoto mzdového předpisu bude zaměstnanci poskytována následující mzda: základní mzda, mzda za práci přesčas, příplatky, odměny a příplatky za práci ve ztíženém

pracovním prostředím. Pravidla pro poskytování jednotlivých složek jsou uvedena v článcích následujících:

V.

ZÁKLADNÍ MZDA

(1) Základní mzda se stanovuje měsíční (zaměstnancům administrativy, nevýrobním pracovníkům) nebo hodinová (dělníkům a ostatním).

(2) Výše mzdy je zaměstnanci stanovena dle zařazení do některého z tarifních stupňů. Zařazení provede jednatel společnosti na návrh přímého nadřízeného zaměstnance podle praxe, odpovědnosti, složitosti, pracovních podmínek a namáhavosti.

Sazba v Kč u jednotlivých tarifních stupňů je chápána jako minimální:

TARIFNÍ STUPĚŇ	Kč/ hod.	Kč/měsíc
1	85	15 300
2	95	16 150
3	100	17 000
4	120	20 400
4	-	25 000
5	-	28 000
6	-	45 000

(3) Konkrétní výše základní mzdy nesmí být nižší než minimální a bude zaměstnanci sdělena mzdovým výměrem.

Uvedené sazby jsou při 42,5hodinové týdenní pracovní době. V případě jejího zkrácení ze strany zaměstnavatele budou hodinové sazby v jednotlivých tarifních stupních přepočteny tak, aby nedošlo k poklesu mzdy.

Do **1. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- uklízečka – práce při úklidu firemních prostor

Do **2. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- asistentka jednatele
- příprava výroby
- pracovnice mycí linky

- ostatní dělnice v kovovýrobě
- řidiči nákladních vozidel
- ostatní dělníci v kovovýrobě

Do **3. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- asistentka jednatele
- tiskařka na sítotisku
- obsluha CNC stroje
- tiskař na velkoplošné tiskárně
- dělník na profilovací lince
- dělník na řzacím plotru

Do **4. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- pracovník přípravy zakázek
- svářeč
- provozní elektrikář

Do **5. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- hlavní účetní

Do **6. tarifního stupně** se zařazují tyto profese:

- mistr kovovýroby

Konkrétní pracovní náplň obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání společně se mzdovým výměrem.

VI.

PŘÍPLATKY

(1) Všem zaměstnancům náleží k základní hodinové mzdě příplatek 20 %. Toto neplatí pro zaměstnance odměňované smluvní měsíční mzdou, pokud zaměstnavatel neurčí jinak.

VII.

MZDA ZA PRÁCI PŘESČAS

(1) Za práci přesčas přísluší každému zaměstnanci odměňovanému hodinovou sazbou dosažena mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

(2) Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas. V tomto případě nenáleží příplatek.

VIII.

MZDA A PŘÍPLATEK ZA ZTÍŽENÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

(1) Zaměstnancům, kteří pracují ve svařovně jako svářeči, dělníkům na řezacím plotru a tiskařkám na sítotisku náleží mzda a příplatek ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu.

IX. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

(1) Kvalifikační požadavky potřebné pro výkon prací zařazených do jednotlivých tarifních tříd jsou uvedeny v interním předpisu popis pracovní funkce a definitivně o nich rozhoduje jednatel.

(2) O tom, zda obor, zaměření dosaženého stupně vzdělání vyhovuje výkonu sjednaných prací, rozhoduje jednatel firmy.

(3) Kvalifikačními předpoklady se rozumí zvláštní předpisy stanovené skutečnosti, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl vykonávat druh práce, na který byl přijat.

X.

PRÉMIE (PODÍL NA ZISKU)

(1) Zaměstnancům se smluvní měsíční mzdou se na základě výsledků hospodaření může poskytnout půlročně podíl na zisku ve výši 1,5násobku měsíční hrubé mzdy. Konkrétní výši určí jednatel po zhodnocení výsledků hospodaření.

(2) Zaměstnancům s hodinovou mzdou se na základě výsledků hospodaření může poskytnout půlročně podíl na zisku dle odpracovaných hodin a uvážení jednatele. Do odpracovaných hodin se nepočítají hodiny strávené na dovolené, nemoci, refundace a ostatní doba, kdy zaměstnanec nevykonával práci. Konkrétní výši určí jednatel po zhodnocení výsledků hospodaření.

XI.

ODMĚNY

- (1) Zaměstnancům, kteří dosahují dobrých pracovních výsledků, se může přiznat odměna u příležitosti životních jubileí od 50 let.
- (2) Za stejných podmínek jako v bodu (1) lze přiznat odměnu za 10, 20, 25, 30 a každých dalších 5 let odpracovaných ve firmě a ocenit tím loajalitu zaměstnance.

XII.

SPOLEČNÁ USTANOVENÍ

- (1) Mzda a rovněž její veškeré složky se počítají na zlomky hodin a zaokrouhlují se na půlhodiny směrem nahoru
- (2) Zaměstnanci mohou nahlédnout do mzdového předpisu v kanceláři asistentky jednatele.
- (3) Veškeré další náležitosti týkající se odměňování jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XIII.

ÚČINNOST

Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 1. 1. 2020.

V dne

.....

podpis jednatele